مهارات
إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة



دكتور: محمد أحمد الطيب هيكل
أستاذ وخبير العلوم الإدارية



الهيئة المصرية العامة للكتاب
٢٠٠٦

هيكل ، محمد أحمد الطيب
مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة / محمد أحمد الطيب هيكل .- القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٦.
٣٢٠ ص ؛ ٢٤ سم ٠ - (علم)
تدمك ٩ ١٧٤ ٤١٩ ٩٧٧
١ - الأزمات الاقتصادية
(أ) العنوان :

رقم الإيداع بدار الكتب ١٣٦٦٥/ ٢٠٠٦

I.S.B.N 977 - 419 - 174 - 9

ديوى ٣٣٨,٥٤

تصميم الغلاف : إبراهيم السعدنى

الإخراج الفنى : محمد المحجوب

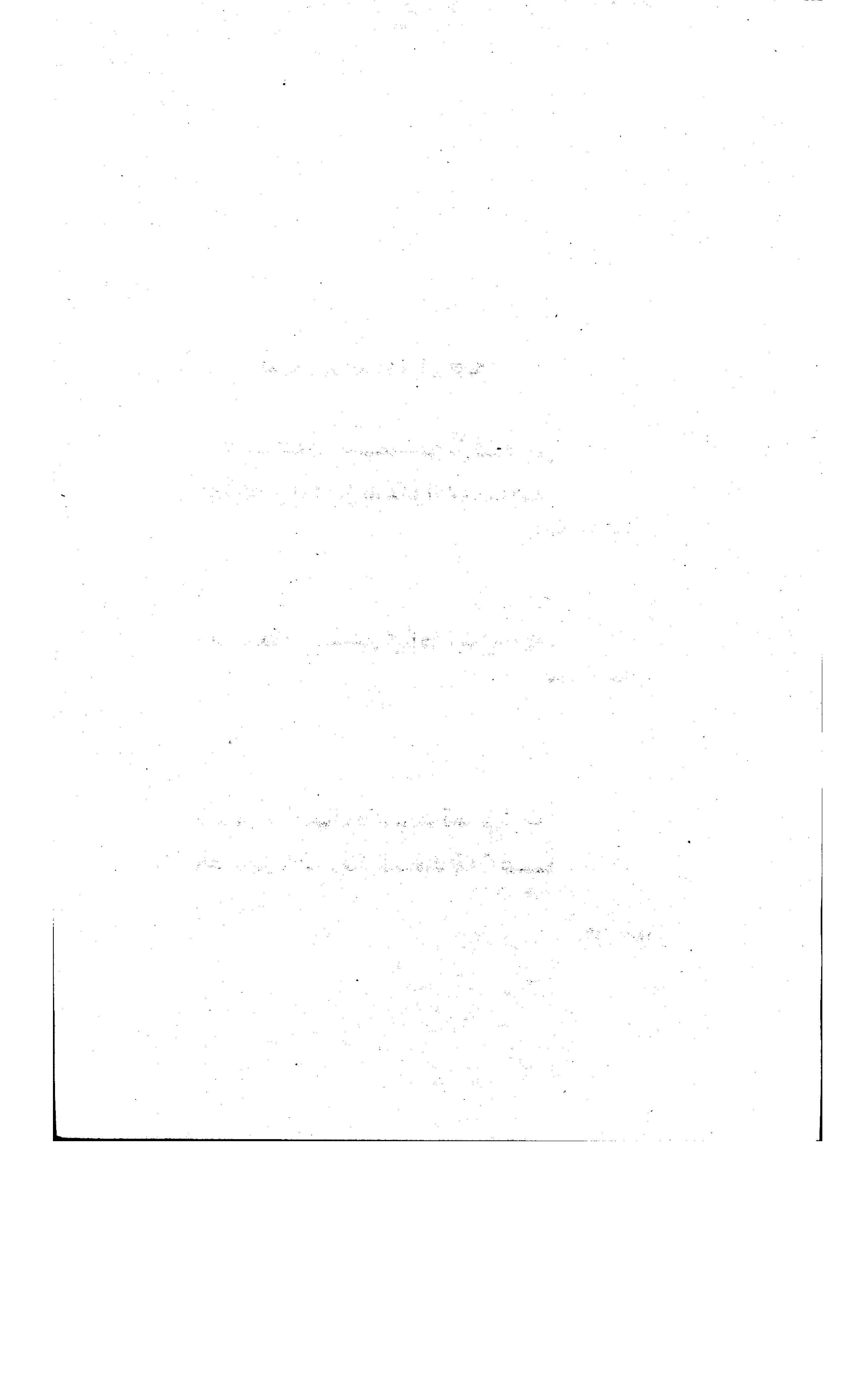
بسم الله الرحمن الرحيم

«وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن
رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم»
«صدق الله العظيم»

«وما أصابكم من مصيبة فبما كسبت أيديكم»
«صدق الله العظيم»

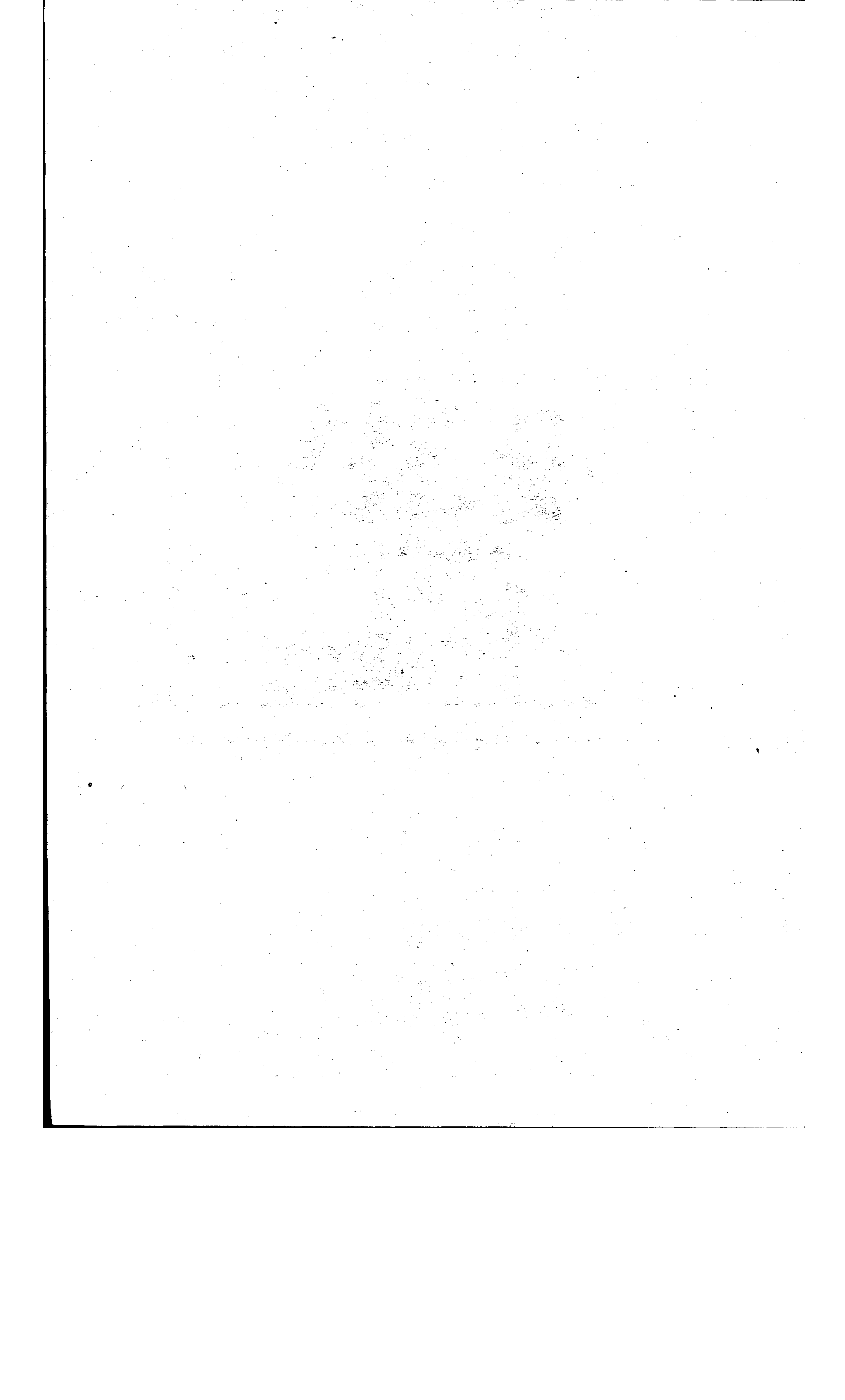
اعمل للدنيا كأنك تعيش أبدا
وأعمل لآخرتك كأنك تموت غدا

«قول مأثور»

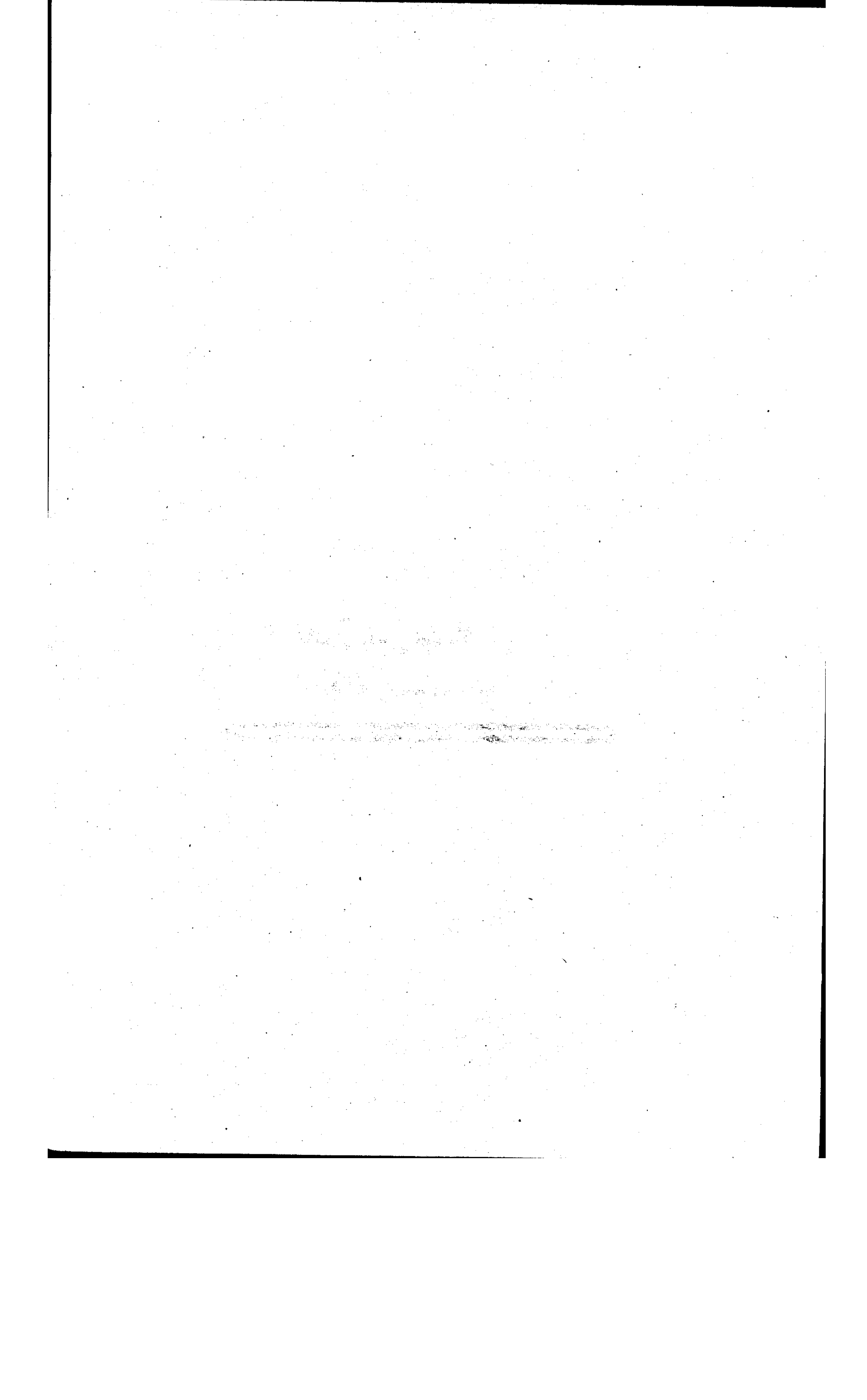




تكلفة الوقاية من الأزمات والكوارث ١٪ من خسائرها إذا وقعت...



◆ لمحة عن نشأة..
إدارة الأزمات



فى الآونة الأخيرة من القرن العشرين تعرضت مصر بصفة خاصة والعالم بصفة عامة للعديد من الأزمات أثرت تأثيرا كبيرا على اقتصاديات الدول وعلى النظرة لقوة الحكومة على المواجهة والتخطيط وعلى الحالة النفسية للشعوب تجاه حكوماتها ومن أمثلة هذه الأزمات:

* حريق بمصنع البولى إستر بشركة مصر للحرير الصناعى ١٩٨٣.

* إضراب عمال شركة الحديد والصلب المصرية واعتصامهم داخل الشركة عام ١٩٨٩.

* تهديد صناعة الدواجن المصرية بسبب نشر تقرير عالمى بأن الدواجن البيضاء تسبب الفشل الكلوى ١٩٨٩.

* انفجار ماسورة رئيسية لنقل البترول بمنطقة السويس بجمهورية مصر العربية عام ١٩٨٦.

* غرق العبارة سالم إكسبريس ووفاة ٣٦٦ شخصًا بمصر ١٩٩١.

* حريق بمبنى التليفزيون المصرى يلتهم عدة ادوار بسبب انقطاع الإرسال التليفزيونى ١٩٨٩.

* توقف توريد الفحم الحجرى من روسيا لشركة النصر لصناعة الكوك بمصر وتهديد الإنتاج بالتوقف ١٩٩١.

* تسرب غاز مميت بشركة يونيون كاربايد فى مدينة بوهال بالهند يؤدى لوفاة أكثر من الفى شخص وإصابة عشرات الآلاف وإلحاق أضرار جسيمة بالبيئة عام ١٩٨٤.

* وفاة أكثر من ٤٠٠٠ شخص وإصابة عشرات الآلاف نتيجة انفجار مفاعل تشرنوبل بأوكرانيا ١٩٨٦.

* توجيه اتهامات لرئيس وزراء فرنسا الأسبق وكبار المسئولين الحكوميين لسماحهم بتوزيع دم مشكوك فى تلوثه بفيروس الإيدز رغم التحذيرات الطبية مما أدى إلى وفاة مائتى شخص وإصابة الآلاف بالإيدز ١٩٨٥.

* كل ذلك مجرد أسئلة لبعض الأزمات التى حدثت فى مصر والعالم فى الفترة من ١٩٨٣ حتى ١٩٩٢ والتى لا تشكل إلا نسبة ضئيلة مما حدث، الأمر الذى جعلنا نقرر ما يلى:

* أن الإنسان يمكن أن يكون سببًا أساسيًا لحدوث أزمات وكوارث تفوق جسامتها الكوارث الطبيعية.

* أن الكوارث والأزمات التى يصنعها الإنسان لم يقتصر أثرها على نطاق المجتمع الذى يعيش فيه هذا الإنسان إنما يمتد أثرها على المجتمعات الأخرى فى العالم. (مثل انفجار مفاعل تشرنوبل بأوكرانيا ١٩٨٦).

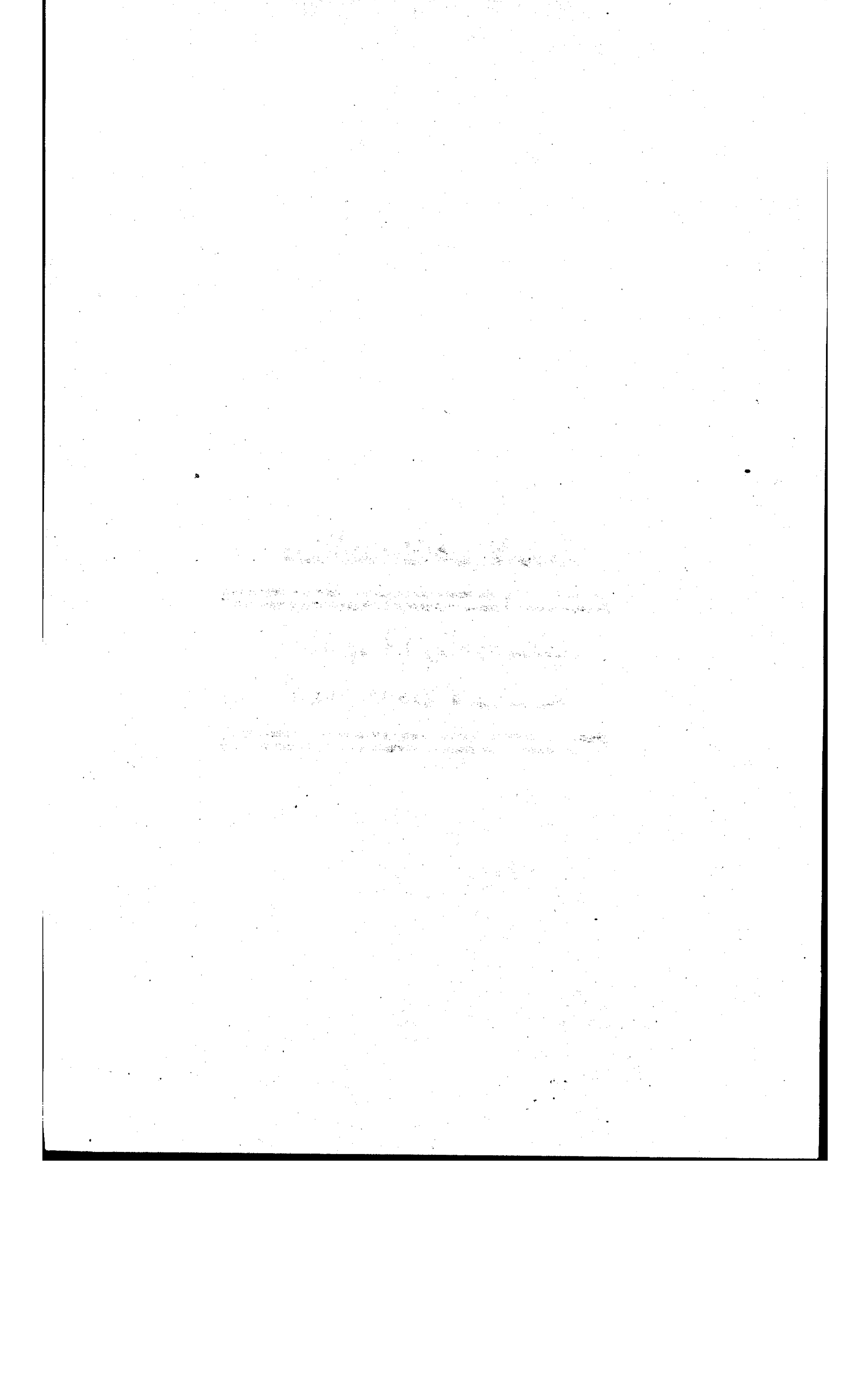
* أن الأزمات التى صنعها الإنسان يمكن التنبؤ بها والعمل على منع حدوثها على عكس الكوارث الطبيعية التى مازلنا لا نستطيع التنبؤ بمعظمها.

* إن التزايد المضطرد فى عدد الأزمات التى يصنعها الإنسان فى الآونة الأخيرة جعلت الكثيرين ينظرون للأزمات على أنها أصبحت جزءًا لا يتجزأ من نسيج الحياة العصرية وإن وقوعها أصبح من المألوف فى حياتنا اليومية.

ونتيجة للعوامل السابقة بدأت الأقلام والأفكار تتجه لإنشاء إدارة أو مركز للأزمات يكون من مهمتها التنبؤ بحدوث الأزمات والعمل على منع حدوثها، وإذا حدثت يكون هناك تخطيط علمى لمواجهتها وحصر وتحجيم آثارها إلى أبعد الحدود ثم إعداد تقارير التعلم والاستفادة من تجربة المواجهة الأزموية.

◆ دعنا نحدد المفاهيم الأساسية

أهمية إدارة الأزمات...
أهداف إدارة الأزمات



أهمية...
علم إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة

أهمية الأزمات :-

- لم يعد السؤال المطروح على إدارة أية دولة أو منظمة أو شركة أو فرد هو:-
  هل يمكن أن نتعرض لأزمة ؟!
- وإنما أصبح السؤال متى ستقع الأزمة؟!
- لقد أصبحت الأزمات جزءًا لا يتجزأ من عالمنا المعاصر.
- مع ذلك فلا تتوافر لدى العديد من المنظمات والشركات خطط لمواجهة الأزمات.
  وربما وجد لدى البعض خطط أو برامج غير كافية.
- إن الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها أصبح يمثل فى حد ذاته ميزة تنافسية وسمعة ذات قيمة.
- إن المنظمة أو الشركة التى تستطيع مواجهة الأزمة والتعامل معها، تحقق لنفسها وضعًا تنافسيًا أفضل من المنظمات والشركات الأخرى.

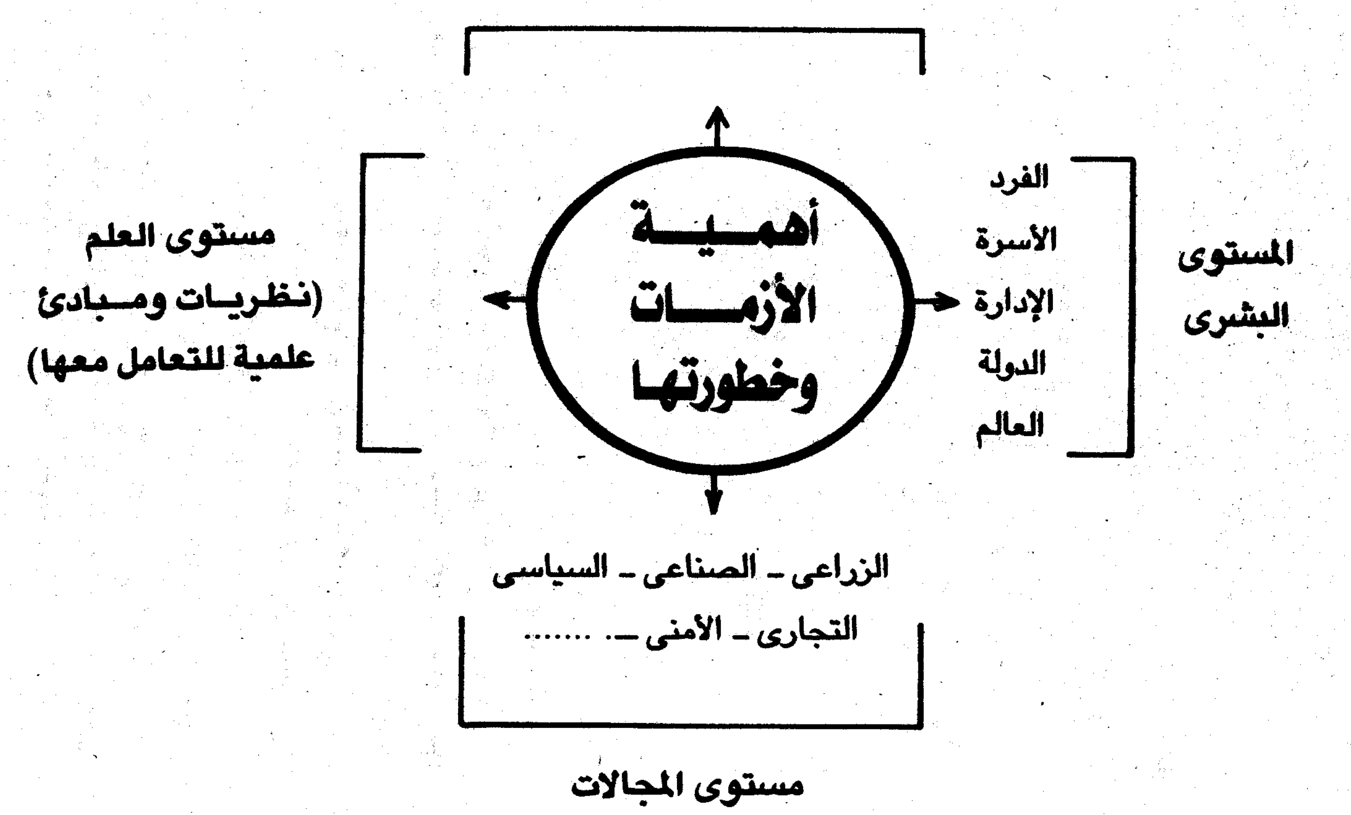
لا توجد خطط أو برامج أزمات جاهزة للمنظمة فى أية منظمة أو شركة والدليل على ذلك ظاهرة تعرض هذه المؤسسات للأزمات المتتالية.

وإنما يستدعى الأمر إعداد خطط تتفق ومتطلبات ومعطيات كل منظمة وشركة على حدة.

- لقد أصبحت الأزمات جزءًا لا يتجزأ من نسيج الحياة، ووقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية..
- إن بعض المديرين والقادة فى بعض المنظمات المستهدفة للأزمات يحاولون حماية أنفسهم ومنظماتهم التى ينتمون إليها بطريقة خاطئة كما أن بعض القادة والمديرين يعتبرون أن مجرد تحديد المخاطر والتهديدات التى تتعرض لها المنظمة يعنى صراحة أن المنظمة بها نقائص أو عيوب أو أنهم لا يقومون بواجبهم على أفضل وجه وأن ذلك يعد انتقادًا للمنظمة والمسئولين عنها.
- من الملاحظ أن القادة والمديرين الذين يديرون منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات أكثر قدرة على مواجهة القلق والضغوط الناشئة عن الأزمات والتصرف واتخاذ القرار بحزم فى مواجهة الأحداث وأكثر قدرة على تحمل المسئولية أمام المجتمع وأمام أنفسهم والعاملين بالمنظمة.
- من المحزن أن كثيرًا من المنظمات وبصفة خاصة الشركات لا تبدأ فى الاهتمام بإدارة الأزمات إلا بعد مرورها بأزمات تعصف بكيانها وتكبدها الخسائر الفادحة.إن المطلوب أخذ المبادرة بالتنبؤ والاستعداد مسبقا لمواجهة المواقف الأزموية المحتملة.
- كما تكمن أهمية تكوين إدارة للأزمات فى عدة اعتبارات من أهمها ما يلى:

* الأثر السلبى الكبير الذى تحدثه الأزمات على اقتصاديات الدول والأفراد وتزيد حدة الأثر سوءًا إذا لم تكن هناك إدارة لمواجهة الأزمات مواجهة سريعة.
* يدعو غموض الموقف الأزموى لحالة من الارتباك وعدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على المواجهة لفترة من الزمن. ولاشك أن وجود إدارة للأزمات يزيد من كفاءة المواجهة، ويقلل من هذه الفترة الزمنية ويعيد الاتزان السريع، بل ويمكنها من منع حدوثها أصلاً.
* وجود إدارة للأزمات يهيئ الجو النفسى والتعليمى لمواجهة حالات الشائعات والقلق واللامبالاة والتخريب وبعض السلوكيات المعاندة.
* وجود إدارة للأزمات تساهم فى إعداد فريق كفء يمكنه استخلاص وسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وتحصر الآثار السلبية فى حدودها الدنيا.

* يساهم فى انتهاج الأسلوب العلمى فى المواجهة وتحديد مناطق الاستفادة من التجارب الأزموية السابقة مما يرشد من أساليب المواجهة المستقبلية.
* لقد أصبح للأزمة أهميتها وخطورتها على المستوى البشرى من حيث الفرد والأسرة والإدارة والدولة والعالم
* كما أصبح للأزمة أهميتها وخطورتها فى جميع المجالات الزراعية والصناعية والسياسية والأمنية والعسكرية.
* وأصبح للأزمة كيان علمى مستقل له نظرياته وقواعده ومبادئه التى تدرس فى الجامعات.
* وأخيرًا أصبح للأزمة وضعًا متميزًا فى خطط التدريب التى تضعها المنظمات سواء أكانت حكومية أو غير حكومية أو قطاع خاص استثمارى كما هو موضح بالشكل التالى...



مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)
أهمية الأزمات وخطورتها
الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم
المستوى البشرى
مستوى العلم
(نظريات ومبادئ
علمية للتعامل معها)
الزراعى ـ الصناعى ـ السياسى
التجارى ـ الأمنى ـ ....
مستوى المجالات

أهداف إدارة الأزمات

اهداف دراسة الأزمات : ـ

١ـ منع حدوث الأزمات مستقبلاً :ـ

من خلال أجهزة الإنذار المبكر.

٢ـ الاستعداد للمواجهة الأزموية :ـ

من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.

٣ـ تقليل واحتواء الاضرار والآثار الأزموية :ـ

لتقليل الخسائر المادية والمعنوية.

٤ـ استعادة القوى الضاربة للكيان الإدارى والمالى للمنظمة او الشركة :ـ

من أجل العودة للعمل الطبيعى لاداء الأنشطة بالفاعلية المنشودة

٥ـ الاستفادة والتعلم من المواجهات الأزموية :ـ

وهى الدروس المستفادة . للوقوف على مناطق الضعف فى المرحلة المستقبلية للمنظمة.

٦ـ توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية اداء المنظمة وعدم إضاعة هذه الموارد فى التعامل مع الأزمات.

٧ـ تامين المعدات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.

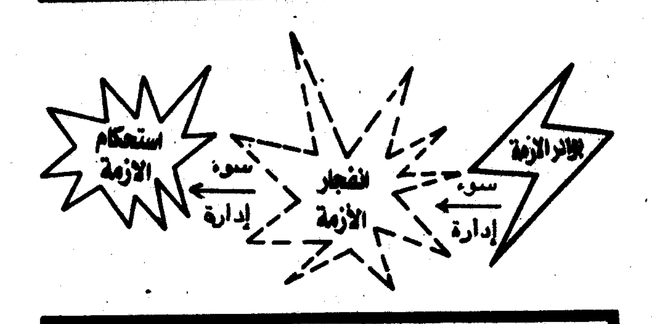
٨ - تقليل فرص توقف الإنتاج.

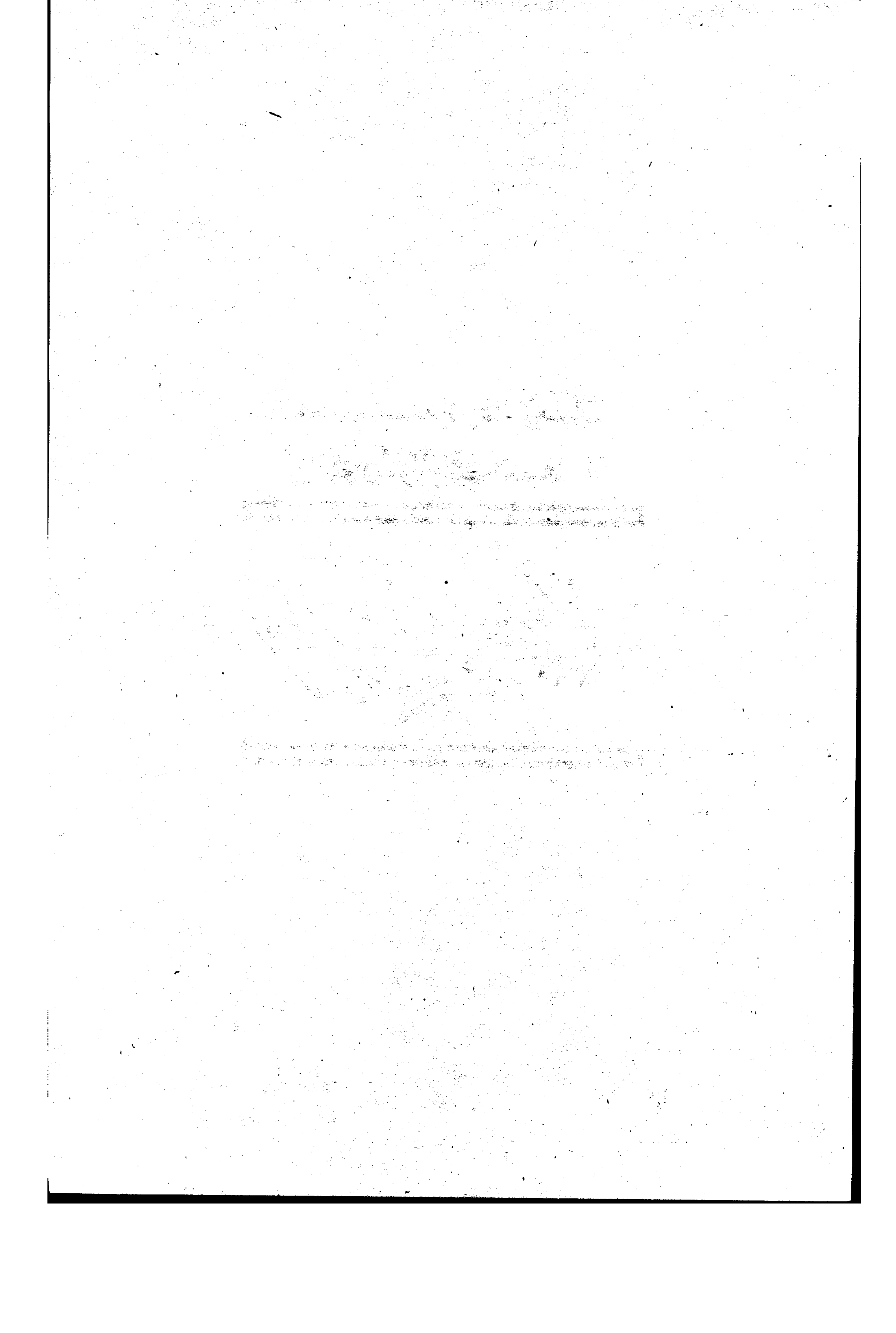
٩- تقليل الآثار السلبية لدى الرأى العام، وتحسين الصـورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.

١٠- تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

١١- تقليل الخسائر والإسراع فى العودة للوضع الطبيعى للأعمال.

◆ مفهوم إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة





تعريف إدارة الأزمة :-

تشتمل عبارة «إدارة الأزمة» على كلمتين «الإدارة» و «الأزمة»

ويقصد بكلمة الإدارة :-

هى النشاط الإنسانى الذهنى الاجتماعى المستمر الذى يتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والإشراف والاتصال والتنسيق والمتابعة والرقابة واتخاذ القرار الذى يقوم به القادة فى المنظمات والمشروعات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تعريف الأزمة :-

يخلط البعض أحيانا بين مصطلح الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بمصطلح الأزمة. ونعرض لهذه المفاهيم على النحو الآتى :-

١. مفهوم «المشكلة» :-

يقصد بكلمة المشكلة.. الفرق أو الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أو بين المستهدف والواقع.

ومن ثم إذا قام كل إنسان فى موقعه ـ فى البيت أو العمل أو المجتمع بصفة عامة ـ بواجبه ما خلقت المشكلة وأصبحت حياة الناس سهلة وسعيدة وليس فيها ما يحملها بالهموم والضغوط.

والملاحظ أن المشكلة يكون لها عادة أكثر من حل ومن ثم يتم اختيار الحل المناسب لحلها ـ وهو القرار ـ ولتحقيق الهدف المطلوب.

٢. الظاهرة :-

هى مشكلة متكررة بين مجموعة من الناس نتيجة عدم حلها واتخاذ القرار بشأنها.. وقد تصبح المشكلة أزمة لتفاقمها وتقاسى القادة فى مواقعهم عن حلها.

٣. المسلمة :-

هى مشكلة ليس لها إلا حل واحد فقط. حيث يقال إنه من المسلم به فى قضية أو موضوع كذا إلا كذا..

٤. المعضلة :-

هى مشكلة ليس لها حل نسبيًا سواء من حيث المكان أو الزمان أو كلاهما.. ولكن قد يهدى الله الإنسان إلى حل لها فى المستقبل إن شاء الله.

٥- **الواقعة :-**

هى نشاط مادى يحدث وينتهى أثره فى الحال دون وقوع أضرار مثل عطل فنى فى أحد الأجهزة وقد تم إصلاحه.

٦- **الحادث :-**

هى نشاط مادى يحدث فجاة وينتهى أثره ولكن يترتب عليه ضرر مادى أو معنوى أو كليهما.

٧- **الصراع :-**

هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سببًا رئيسيًا لوقوع الأزمات.

٨- **القضية :-**

هى نزاع بين طرفين حول موضوع معين وقد يصل إلى ساحة القضاء.

٩- **الصدمة :-**

شعور مفاجئ حاد للإنسان أو المجتمع لموقف غير متوقع أو غير مرغوب أو غير مسلم بإمكانية وقوعه.

١٠- **مفهوم الأزمة :-**

طبقا لقاموس المورد هى خلل وتغيير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.. ويعرف قاموس ويستر. الأزمة بأنها.. نقطة تحول يحدث عندها تغيير إلى الأفضل أو الأسوأ .. هى لحظة حاسمة أو وقت عصيب فى حياة المنظمة.

وفى اللغة العربية فإن كلمة أزمة تشير إلى حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنسانى أو الجماعة البشرية.

وكلمة أزمة فى اللغة الصينية تتكون من مقطعين: Jl - wei المقطع الأول ويعبر عن الخطر أما المقطع الثانى فهو يعبر عن الفرصة.

إن الأزمة هى خلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على النظام كله - نظام المنظمة - كأزمة تهدد العناصر الأساسية الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام ومن ثم يجب توافر شرطين على الأقل :-

١- حدوث خلل ذى تأثير شديد على النظام.. «آثار مادية أو مالية باهظة»

٢- تهديد مباشر لبقاء المنظمة واستمرارها وكيانها «آثار نفسية» حادة .

١١ - الكارثة : -

هى حدث مفاجئ ينجم عنه خسائر كبيرة فى الأرواح والممتلكات يتطلب موارد وإمكانيات لمواجهته تفوق الموارد والإمكانيات التى تتمتع بها المنظمة أو الدولة ومن ثم تكون فى حاجة إلى عون خارجى من الآخرين.

هى العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات باكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة.

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها نشاط هادف تقوم به المنظمة للتعرف على طبيعة المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها لكى تحدد ما ينبغى عمله واتخاذ وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتحكم فى مواجهة هذه المخاطر وتخفيف حدة الآثار التى تترتب عليها.

وتعمل إدارة الأزمات على تحقيق هدفين اساسيين :

الأول :

العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها أو التقليل من حدة آثارها بإعداد التدابير اللازمة وباستخدام التقنيات والاحتياطيات المناسبة.

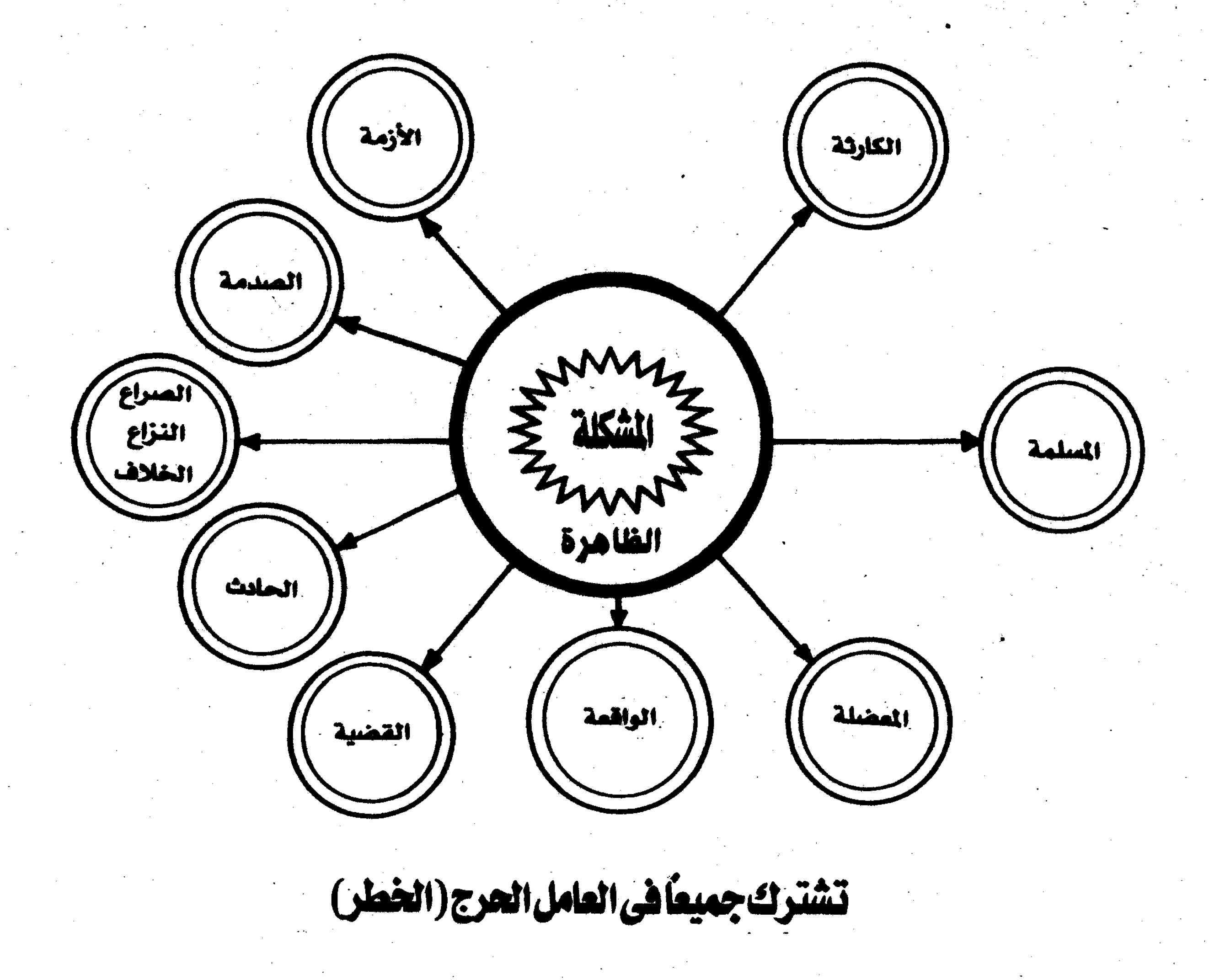
الثانى :

تصميم النمط التنظيمى الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها والعمل على إعادة التوازن والنشاط للمنظمة بعد انتهاء الأزمة.

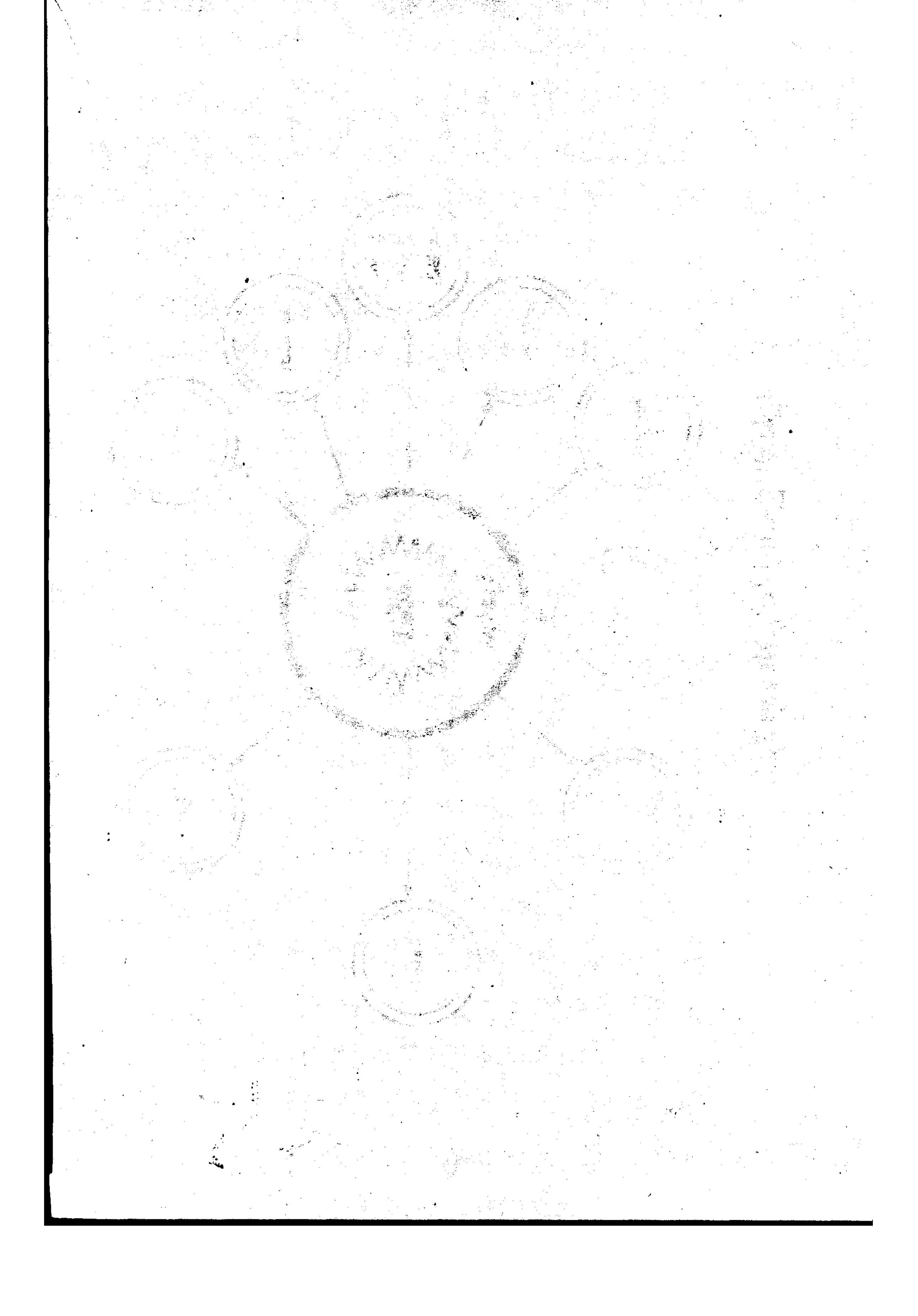
إن مفهوم إدارة الأزمة هو : -

- القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهتها عند حدوثها.

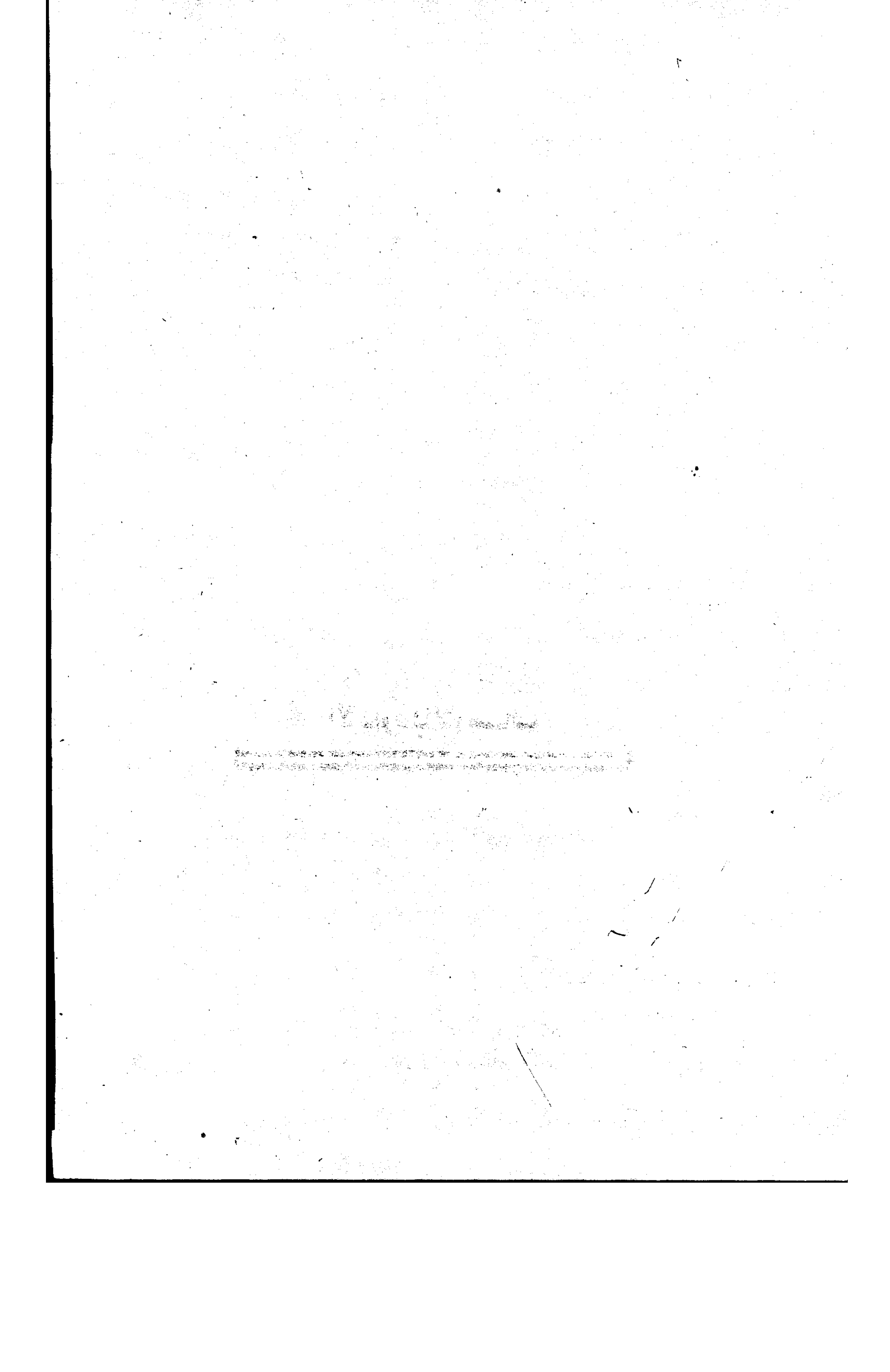
- المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمات.
- استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد على توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة بما يمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج.
- القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات.
- القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية.
- الكفاءة والفاعلية فى تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية فى المنظمة. وأن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد فى معرفة ردود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الأزمات.

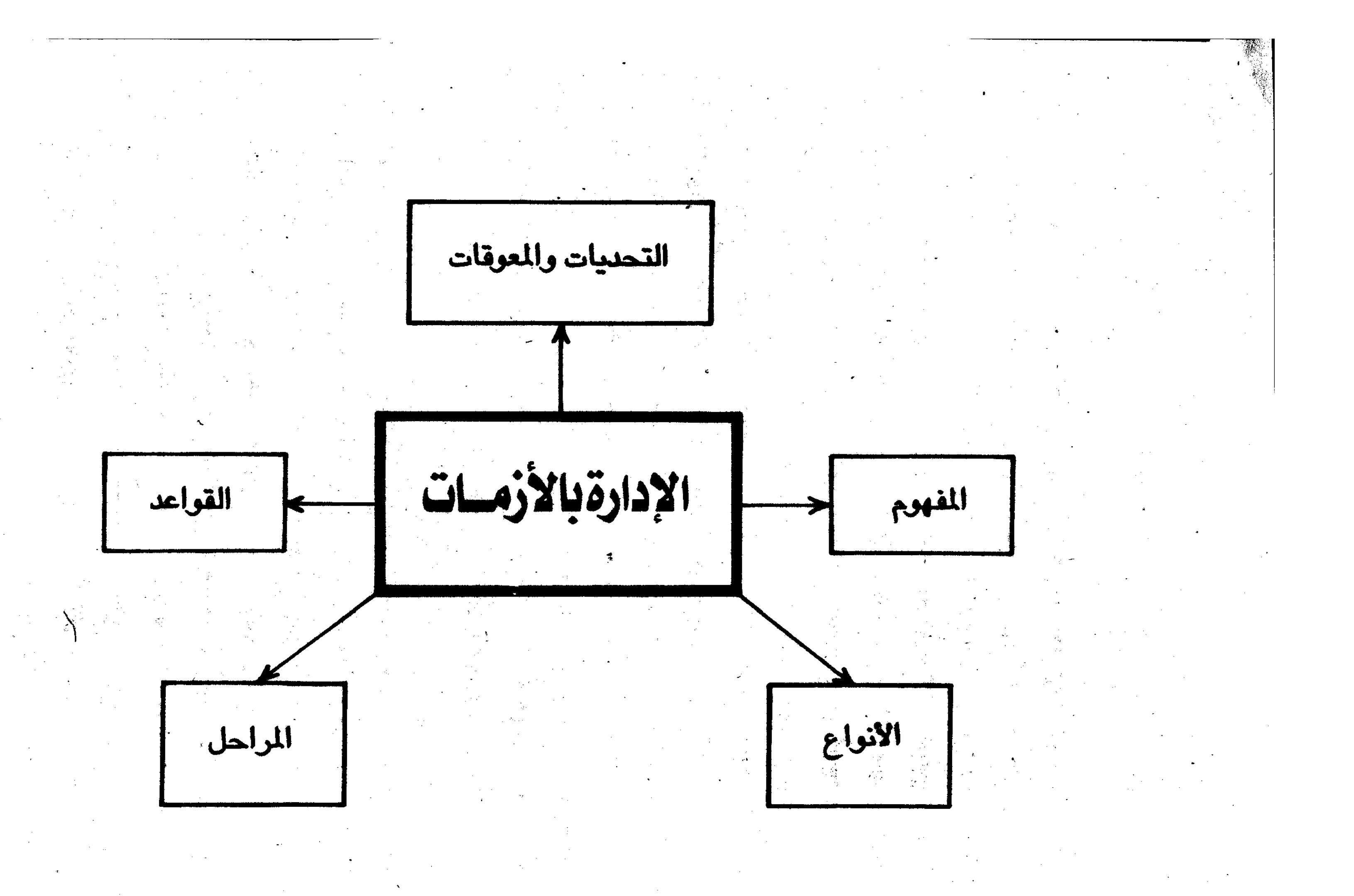


تشترك جميعاً فى العامل الحرج (الخطر)



◆ الإدارة بالأزمــات





التحديات والمعوقات
الإدارة بالأزمـات
المفهوم
القواعد
الأنواع
المراحل

مفهوم الإدارة بالأزمات :-

من العرض السابق لمفاهيم وأبعاد موضوع «إدارة الأزمات» يتضح للقارئ أن المقصود بإدارة الازمات هو كيفية التعامل مع الأزمة ومهارة مواجهتها قبل وقوعها .. وإذا كان لابد حتما من وقوعها فهو محاولة السيطرة وتقليل مخاطرها وخسائرها وإعادة التوازن للمنظمة بعد وقوعها فى أسرع وقت وبأقل مجهود.

غير أنه ظهر على الساحة مصطلح «الإدارة بالأزمات» ويقصد بذلك مهارة صناعة الأزمة وافتعالها كساتر لإخفاء مشكلة أو ازمة اخرى أو لتحقيق هدف آخر من وراء ذلك. ولاشك أن مصطلح الإدارة بالأزمات - بصفة عامة - قد يمس أو يضرب القيم الأخلاقية فى الصميم وما يسببه من مخاطر أو اضرار - أو خسائر جسيمة للطرف الآخر.

- وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على افتعال أو صناعة ازمة وهمية أو وهمية فى جانب وحقيقية فى جانب آخر بحيث يتم من خلالها توجيه النشاط أو الفعل إلى تكريس وخلق الأزمة مع الطرف الآخر.

ولعل المثل الشائع فى هذا الصدد ما يعمد إليه بعض التجار من خلق أزمات فى سلع معينة من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها فى السوق وإشاعة أن هناك أزمة شديدة فى إنتاج السلعة من أجل تحقيق أرباح كبيرة على حساب المستهلكين.

وكما يستخدم الفرد أسلوب الإدارة بالأزمات تعمد بعض الأسر أو العائلات إلى هذا الأسلوب وكذلك المنظمات والدول بقصد تحقيق هدف معين من جراء ذلك.

والملاحظ فى الوقت المعاصر أن بعض الدول الكبرى تستخدم أسلوب الإدارة بالأزمات لتحقيق استراتيجياتها الرئيسية من أجل السيطرة على بعض مناطق العالم وبالصورة التى توفق فيها بين عدم فقدانها لأصدقائها وتحديد أعدائها والمحافظة على تحقيق مصالحها وأهدافها المستترة التى لا تعلن عنها أمام الآخرين.

ولعل خير مثال على ذلك ما تفعله الولايات المتحدة الأمريكية من استخدامها أسلوب الإدارة بالأزمات كوسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

انواع الإدارة بالأزمات : ـ

وكما قد يكون للإدارة بالأزمات جوانب سلبية ومدمرة قد يكون لها ايضًا جوانب إيجابية وخبرة ومفيدة.

وقد تكون الأزمة المفتعلة أزمة بسيطة وخفيفة الوقع وقد تكون ثقيلة ومركبة كما أنه من الملاحظ أن الأزمة المفتعلة قد تكون سريعة الوقع منذ بدايتها وحتى نهايتها مثل الزوبعة فى الفنجان وقد تكون بطيئة الأحداث.

مراحل الإدارة بالأزمات وخطواتها : ـ

تمر عملية الإدارة بالأزمات بمراحل وخطوات نوجزها فيما يأتى:ـ

١ـ مرحلة الإعداد والتجهيز :ـ

ويقصد بها إعداد مسرح الأزمة المفتعلة والبيئة المحيطة بها من خلال ما يلى:ـ

- إحكام دائرة الضغوط على الخصم لإفقاده توازنه والتأثير على قراره.
- إطلاق الشائعات والأكاذيب وتشويه حقيقة الخصم
- استقطاب المؤيدين ضد الخصم من خلال وسائل الإعلام ومن خلال المصالح المتبادلة.

٢ـ مرحلة تصعيد وتكثيف الأزمة :ـ

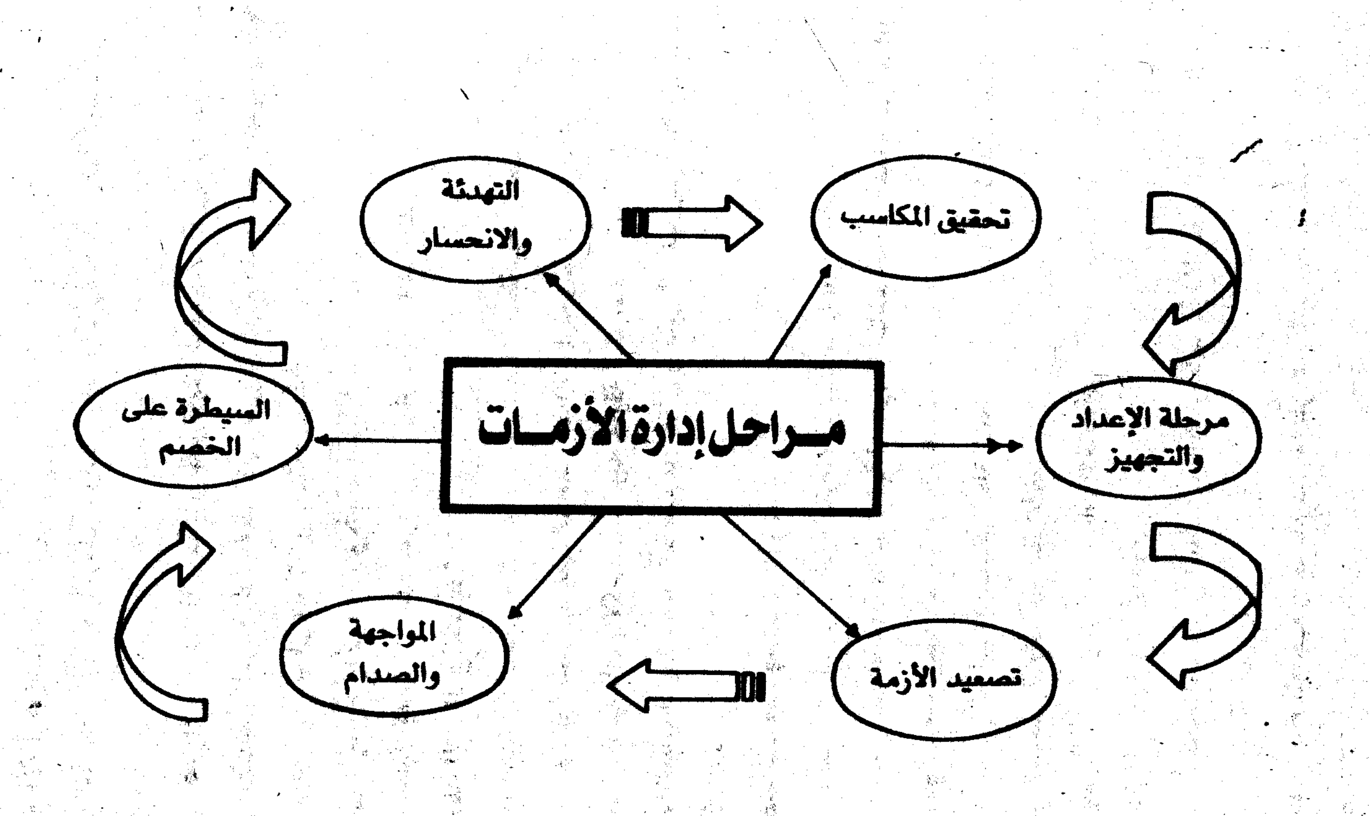
وذلك بحشد كل القوى المعادية للخصم المستهدف ومثال ذلك :ـ

* استخدام بعض المستندات الحقيقية أو المزورة لتأكيد صدق الشائعات السابق الترويج لها وتسريبها لأجهزة الإعلام الدولية.
* افتعال بعض الوقائع وتصعيدها لخلق المبررات للتدخل العنيف ضد الخصم
* فرض الحصار الاقتصادى على الخصم.
* تحريض المستفيدين من المساعدات الاقتصادية بأهمية التخلص من الخصم.

٣ـ مرحلة المواجهة والصدام :ـ

يقصد بالصدام هنا بين المنظمة أو الكيان المصدر للأزمة والمنظمة أو الكيان المستهدف بالأزمة وصنعها له

وتتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلى :ـ


مراحل إدارة الأزمات
مرحلة الإعداد والتجهيز
تصعيد الأزمة
المواجهة والصدام
السيطرة على الخصم
التهدئة والانحسار
تحقيق المكاسب

* حسن اختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد استهدافه.

وفى ذات الوقت يكون هذا التوقيت مناسبًا لمصدر الأزمة.

* حسن اختيار المكان غير المناسب للخصم وفى ذات الوقت مناسبا لمصدّر الأزمة لتوجيه السيناريو المطلوب.

* حسن اختيار المجال أو النشاط غير المناسب للخصم.. اقتصاديا أو اجتماعيا أو عسكريا.. وفى ذات الوقت مناسبا لمصدر الأزمة لإدارة الأزمة.

* اصطناع حادث معين (طبيعيا أو تلقائيا أو تدبيره) من طرف مصدر الأزمة ليكون بداية الإدارة بالأزمات.

٤. مرحلة السيطرة على الخصم :.

يمكن للمنظمة مصدرة الأزمة استثمار حالة انعدام الوزن التى يمر بها الخصم وعدم وضوح الرؤية لديه.. يمكن ربط الخصم بعلاقات شعبية يصعب عليه الخروج منها ومن ثم السيطرة عليه وإخضاعه.

٥. مرحلة التهدئة والانحسار للأزمة :.

وهنا يكون للطرف مصدر الأزمة أن يخفض الضغط على الخصم وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر ومساعدة الخصم.

وفى ذات الوقت العمل على كسب القوى المؤيدة لمصدر الأزمة واستقطاب الرأى العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

٦. مرحلة جنى الثمار وتحقيق المكاسب :.

يتم فى هذه المرحلة حصد ثمار الجهود السابقة. ويتم ذلك على محورين:.

* إقناع الخصم بالأعمال التى تحقق المكاسب والمصالح المشتركة معنا

* إجبار الخصم على الامتناع عن القيام بالأعمال التى تهدد المصالح المشتركة هنا كما هو موضح بالشكل التالى..

قواعد الإدارة بالأزمات :.

لكل شىء قواعده ولإدارة الأزمة قواعد وكذلك الإدارة بالأزمات لها قواعدها وهى تتمثل فيما يلى:.

١- دراسة شخصية وكيان الخصم من كافة الجوانب .. من خلال جمع المعلومات عنه داخليًا وخارجيًا.
٢- استقطاب أو زرع عناصر موالية تتولى مواقع حساسة فى كيان الخصم وأجهزته الإدارية.
٣- اختيار الوقت المناسب لافتعال الأزمة وبشكل يحقق الهدف المرسوم.
٤- خلق المصلحة المشتركة مع الخصم بحيث لا يمكن له الاستغناء عنها.
٥- خلق علاقة التبعية والإخضاع والسيطرة على الخصم لضمان الولاء لمصدر الأزمة.
٦- افتعال الأزمة بشكل مؤثر فى الخصم وجنى المكاسب وتحقيق الهدف الاستراتيجى الخفى من وراء الأزمة المفتعلة.
٧- عادة ما يستخدم مصدر الأزمة ادعاءات علنية ومبررات أمام الآخرين تحت مسمى:-

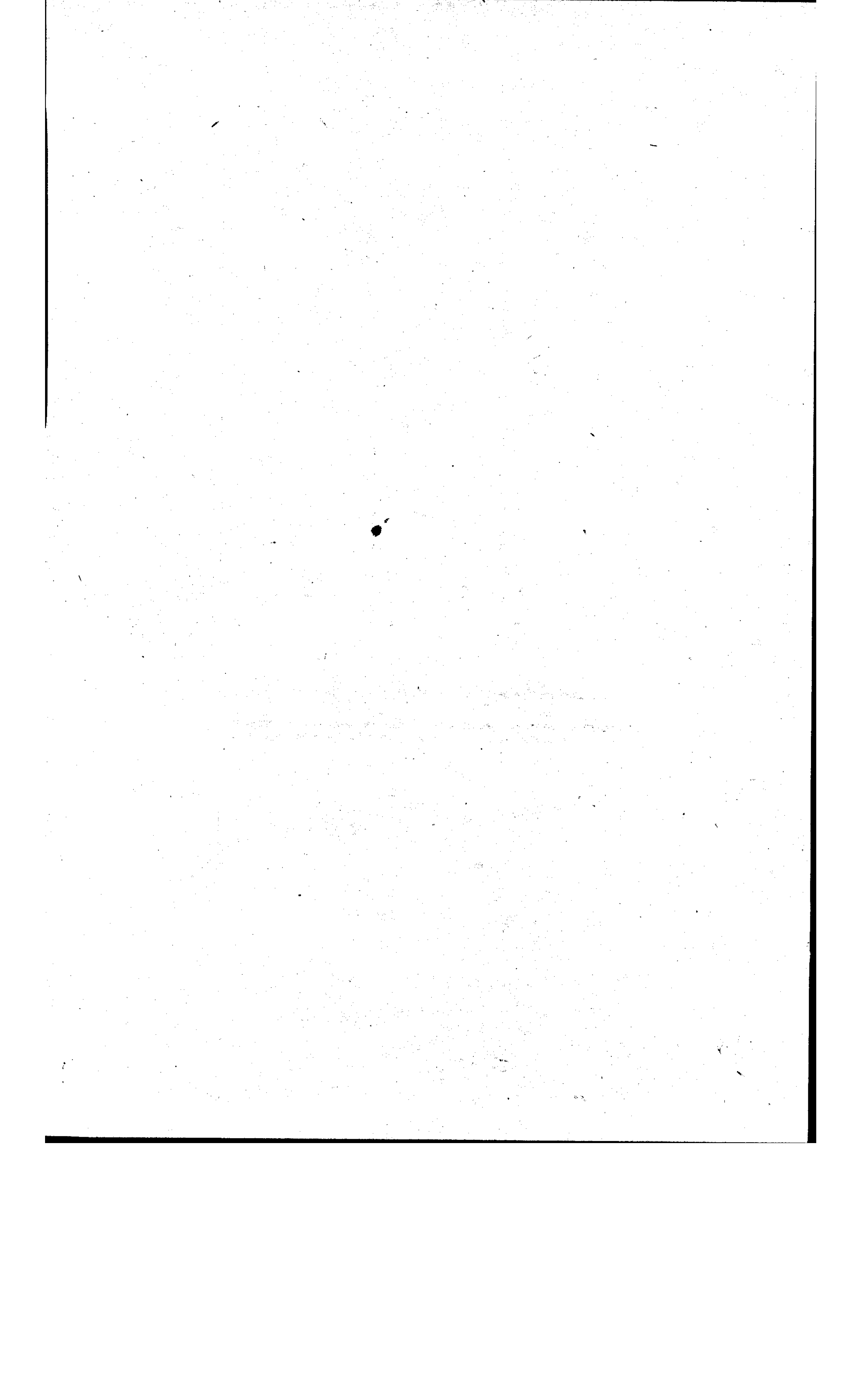
. الحفاظ على الأمن	. الحفاظ على السلام
. الحفاظ على الاستقرار	. الدفاع عن النفس أوالمصالح
. الشرعية	. محاربة الخطر

ولعل أوضح الأمثلة العملية على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية ، إسرائيل فى ممارستها أسلوب الإدارة بالأزمات.

تحديات ومعوقات الإدارة بالأزمات:-

١- انتشار ثورة الاتصالات والمعلومات فى العالم ووقوف الشعوب على حقيقة الأحداث والأزمات.
٢- زيادة وعى الشعوب لارتفاع مستوى المعيشة بها ووقوفها على ما يحاك ضدها من أزمات مدبرة.
٣- عدم مناسبة أسلوب الإدارة بالأزمات مع روح العصر الحديث وتطور الشعوب .
٤- انتشار حرية الرأى والرأى الآخر وفضح أساليب الإدارة بالأزمات.

◆ أبعاد الأزمة وخصائصها



أبعادها

الأزمة

خصائصها

أبعاد الأزمة وخصائصها :-

مما سبق نرى أن الأزمة تعبر عن مشكلة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك فيها الأسباب وتسود حالة من الغموض وعدم التأكد، يفقد خلالها متخذ القرار القدرة على السيطرة، ويهتز الكيان الإدارى والمالى للمنظمة أو الشركة، وتتداعى الأحداث بالدرجة التى تجعل متخذ القرار فى حيرة بالغة فى أى قرار يتخذ، فى ظل عالم من عدم التأكد ونقص المعلومات وعدم قدرة على إحداث تصور لما يمكن عمله مستقبلاً فى ظل اتجاهات مستقبلية غير معلومة ومجهولة لديه.

أبعاد الأزمة :-

ولذلك فإنه يمكن تحديد أبعاد الأزمة فيما يلى :-

البعد الزمنى:وهو بعد الفجائية وضيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث إن فجائية الحدوث وضيق الوقت المتاح لاتمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفورى للمواجهة.

البعد المؤسسى:وهو بعد التهديد الكبير للكيان الإدارى والمالى للمؤسسة، حيث إن الأزمة لكونها مشكلة متعفنة فيكون حدوثها فجائيًا ويصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذى يعرض الكيان الإدارى والمالى للمؤسسة إلى الانهيار الجزئى أو التام فى حالة عدم السيطرة على الأمور فى أسرع وقت.

البعد النفسى:وهو بعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لمدير الأزمة وحياة الأفراد، وذلك نظرًا لعدم توفر المعلومات والتوالى السريع لأحداث الأزمة نتيجة مجموعة من التتابعات التراكمية «Accumlative Sequences» تغذى كل منها الآخر، مما يزيد المواقف سوءًا وغموضًا وارتباكًا سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الأفراد، الأمر الذى يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهنات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التماسك الداخلى ويحدث انخفاضًا فى معنوياتهم ونفسيتهم.

البعـــد الإدارى : لأن الأزمة تهدد شرعية إدارة المنظمة وكيانها الإدارى وجدوى وجودها أمام الآخرين.
- تؤدى الأزمة إلى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها وعدم جدوى استراتيجياتها وسمعتها لدى الآخرين.

البعـد الاجتماعـى : تؤدى الأزمة إلى بث الاضطراب فى حياة الأفراد فى المجتمع والإحساس بدونية قيمتهم فى المجتمع وعدم إشباع حاجاتهم الضرورية فى الحياة.

البعـد الاقتصادى : قد تمس الأزمة فى الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الزراعية وما يترتب عليها من اضرار وخسائر فى الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية الفادحة.

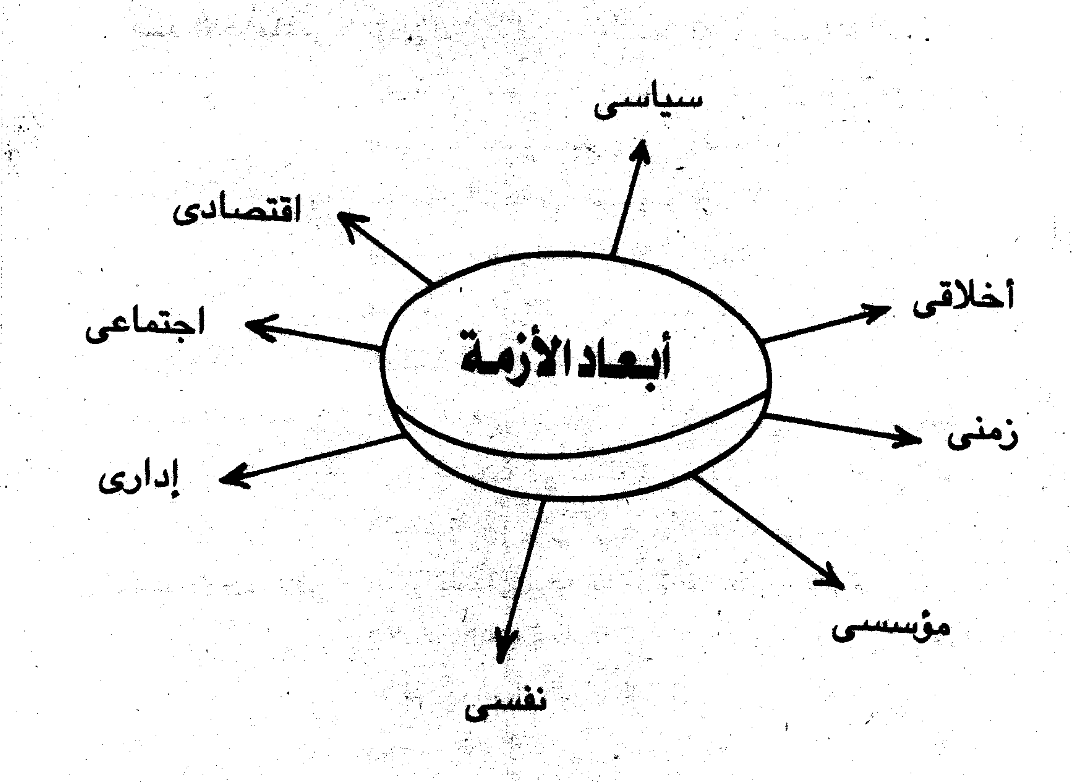
البعـــد السياسى : قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسى أو نظام الحكم فى الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظام فى المجتمع.

البعـد الأخـــلاقى : ويكون ذلك فى حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية والسلوكية التى يقوم عليها المجتمع كما هو فى جرائم الرشوة والاختلاس والفضائح الجنسية ... ويوضح الشكل التالى أبعاد الأزمة..

خصائص الأزمة :-

وعلى أساس أبعاد الأزمة السابق ذكرها، يمكننا تحديد سمات أو خصائص الأزمات وهى تلك السمات والخصائص التى لو توافرت فى موقف أو حالة معينة، فإننا يمكن أن نطلق عليها (أزمة). وأهم هذه السمات والخصائص ما يلى :-

١- التأثير السلبى الكبير على الكيان الإدارى والمالى للمؤسسة.


سياسى
اقتصادى
أخلاقى
اجتماعى
أبعاد الأزمة
زمنى
إدارى
مؤسسى
نفسى

٢- ازدياد هذا التأثير السلبى إذا لم تكن هناك مواجهة سريعة للموقف الأزموى.
٣- سيادة حالة من عدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على التعامل فى ظل عناصر تأكد ووضوح رؤية.
٤- إن هذا الموقف الأزموى يحتاج إلى طرق ووسائل غير عادية ومعتادة فى المواجهة الأمر الذى يتطلب استخدام وسائل غير عادية بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانًا من أجل المساعدة فى حل الأزمة.
٥- إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتى لديه وإصابته بالشك والحيرة بالدرجة التى قد تصل إلى الشلل التام وعدم القدرة على التحرك.
٦- ظهور حالات مرضية سلوكية مثل القلق والتوتر والشك واللامبالاة وعدم الانتماء وشيوع الشائعات والتخريب.
٧- عدم قدرة الكيان الإدارى للمؤسسة لتحمل الموقف الأزموى فترة طويلة الأمر الذى يتطلب سرعة المواجهة واتخاذ القرار.

- فجائية الحدوث.
- الخسائر الفادحة.
- سرعة وشدة الأحداث.
- سرعة تدفق المعلومات وتعارضها أحيانا.
- ارتباك متخذى القرار.

الأزمة هى:

حالة تجابه منظمات الأعمال تتميز بـ:

١. تداعى الحوادث المهددة لكيان المنظمة فى الحاضر والمستقبل.

٢. تهديد سمعة وامتيازات القيادات الإدارية.

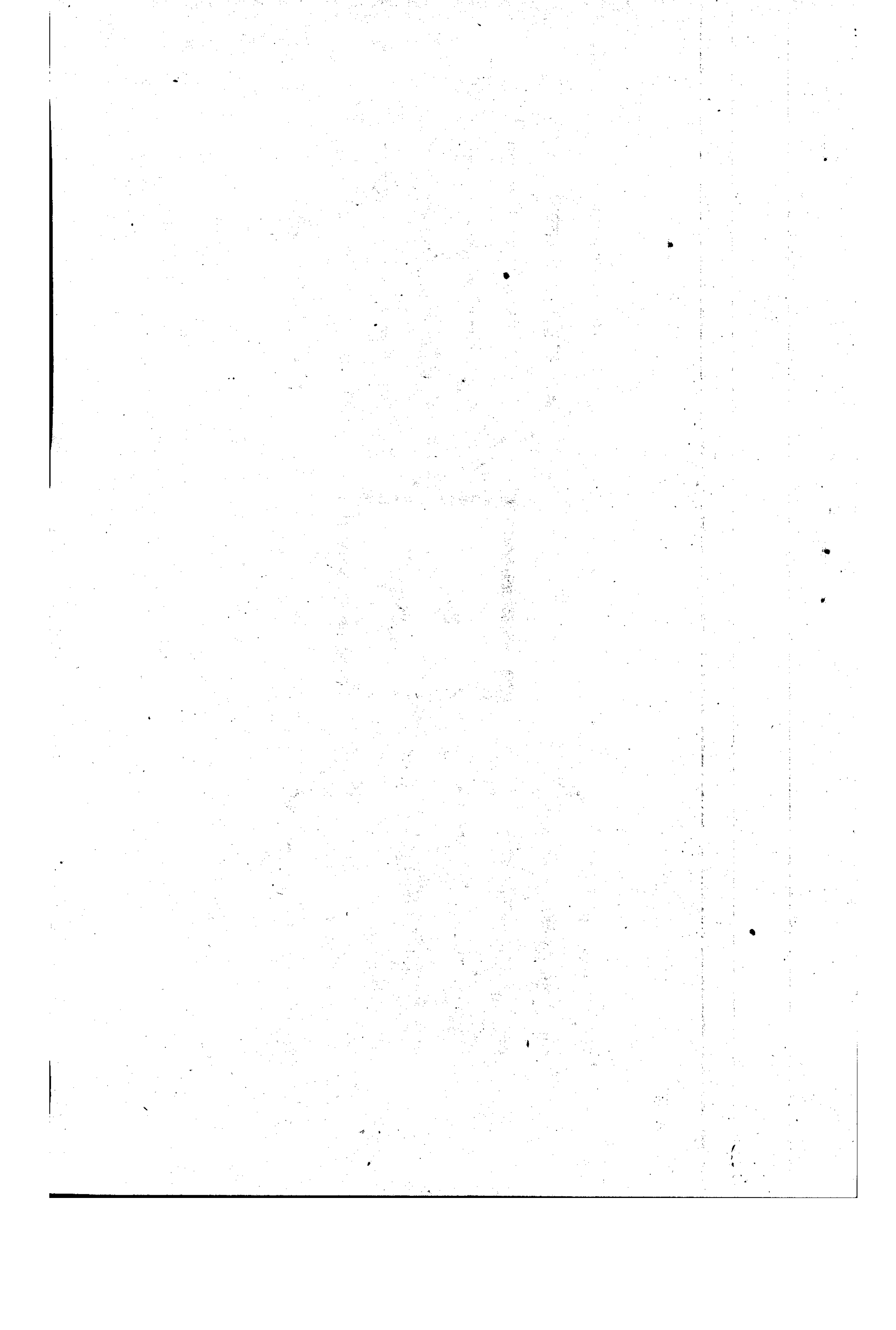
٣. انتشار الخوف والترقب والحيرة لدى صانعى ومتخذى القرارات .

٤. ندرة واختلاط البيانات والحقائق المتاحة.

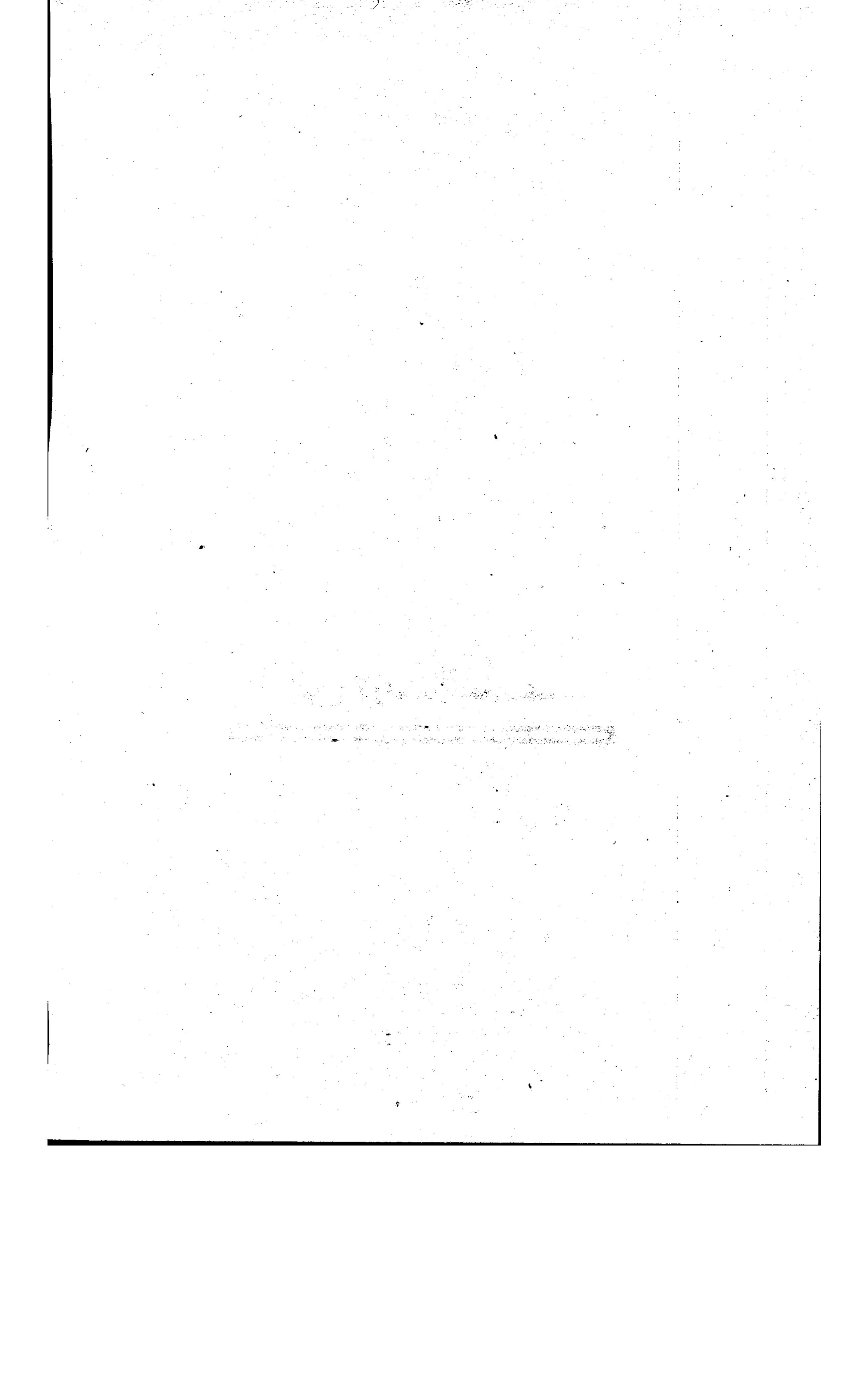
٥. ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

ويوضح الشكل التالى الخصائص العامة للأزمات ..

خصائص الأزمة
تقع فجأة لعدم أو سوء التخطيط
تصاعد المخاطر والتهديدات والخسائر
ضعف ونقص المعلومات
ضيق وقصر الوقت لاتخاذ القرار
تشابك وتداخل العوامل والأحداث
تحتاج إلى قرار سريع وفورى
تحتاج إلى نظم إدارية جديدة لاستيعاب الموقف
عدم وضوح الأهداف والأسباب
تحتاج إلى فريق عمل
تستوجب درجة عالية من التحكم والسيطرة
تداعى التبعيات والمشاكل والأحداث
انعدام السيطرة والارتباك لمتخذ القرار
انهيار شديد فى كيان المنظمة إداريًا وماليًا
التجاوز لحل الأزمة وتعدى حدودها
استفحال وانتشار وامتداد الأزمة
تهديد المنظمة وقيادتها

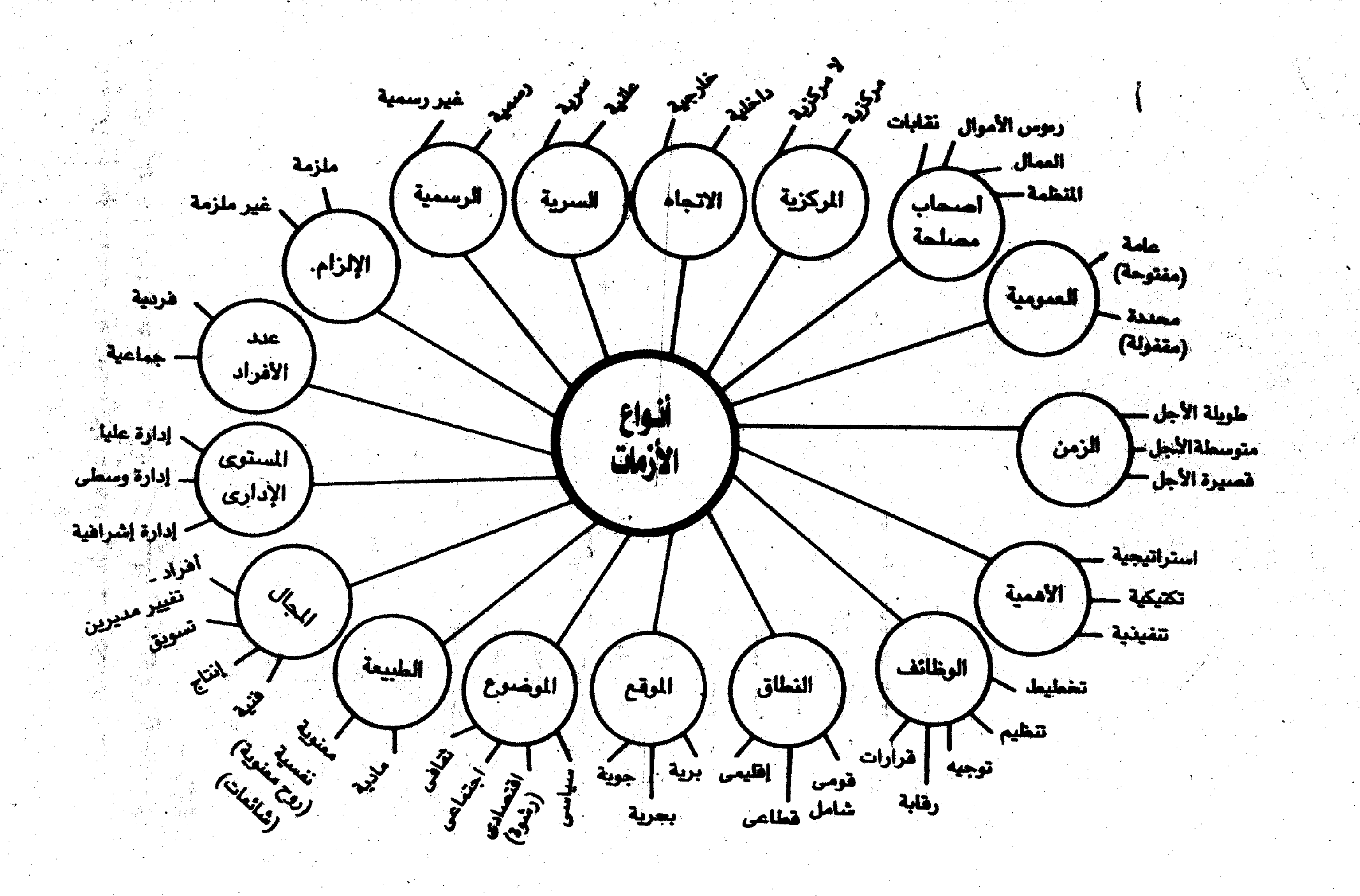


◆ أنواع الأزمات وأصنافها...



يوضح الشكل التالى انواع الأزمات واقسامها والمعيار الأساسى الذى بنى عليه كل تقسيم من هذه الأنواع على النحو الآتى :-

١- من حيث الزمن
٢- من حيث الأهمية
٣- من حيث الوظائف
٤- من حيث النطاق
٥- من حيث الموقع
٦- من حيث الموضوع
٧- من حيث الطبيعة
٨- من حيث المجال
٩- من حيث المستوى الإدارى
١٠- من حيث الأفراد
١١- من حيث الإلزام
١٢- من حيث الرسمية
١٣- من حيث السرية
١٤- من حيث الاتجاه
١٥- من حيث المركزية
١٦- من حيث أصحاب المصلحة
١٧- من حيث العمومية


أنواع الأزمات
الإلزام.
ملزمة
غير ملزمة
الرسمية
رسمية
غير رسمية
السرية
سرية
علنية
الاتجاه
خارجية
داخلية
المركزية
لا مركزية
مركزية
أصحاب مصلحة
نقابات
رءوس الأموال
العمال
المنظمة
العمومية
عامة (مفتوحة)
محددة (مقفولة)
الزمن
طويلة الأجل
متوسطة الأجل
قصيرة الأجل
الأهمية
استراتيجية
تكتيكية
تنفيذية
الوظائف
تخطيط
تنظيم
توجيه
رقابة
قرارات
النطاق
قومى
شامل قطاعى
إقليمى
الموقع
برية
بحرية
جوية
الموضوع
سياسى
اقتصادى (رشوة)
اجتماعى
ثقافى
الطبيعة
مادية
معنوية
نفسية (روح معنوية) (شائعات)
المجال
فنية
إنتاج
تسويق
تغيير مديرين
أفراد
المستوى الإدارى
إدارة عليا
إدارة وسطى
إدارة إشرافية
عدد الأفراد
فردية
جماعية

تصنيف الأزمات

هناك ٤ عوامل لتصنيف الأزمات :.

١ـ حجم المخاطر المترتبة على الأزمة.

٢ـ قدرة المنظمة على التأثير فى أحداث الأزمة «درجة التحكم فى الأزمة».

٣ـ الزمن المتاح للمناورة.

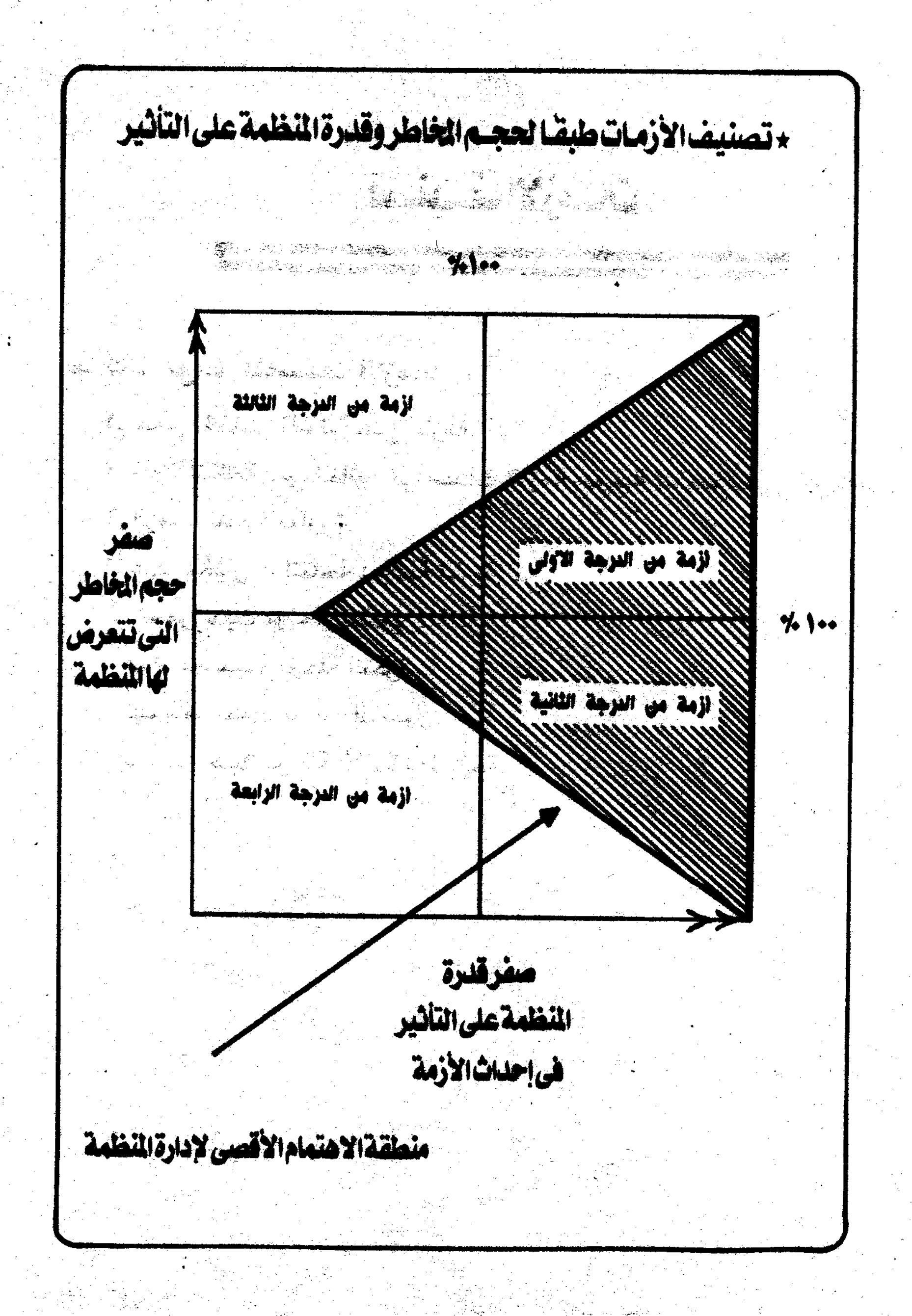
٤ـ عدد الخيارات المتاحة لمعالجة الأزمة: ـ

أ ـ من حيث مراحل التكوين.

ب ـ من حيث مرحلة التكرار.

جـ ـ من حيث مرحلة الشمول.

د ـ من حيث مرحلة الشدة والمعالجة.



* تصنيف الأزمات طبقًا لحجم المخاطر وقدرة المنظمة على التأثير

* تصنيف الأزمات طبقا للزمن المتاح للمناورة وعدد الخيارات المتاحة:

أزمة من الدرجة الرابعة

أزمة من الدرجة الثانية

صفر
الزمن
المتاح

أزمة من الدرجة الأولى

أزمة من الدرجة الثالثة

صفر
عدد الخيارات

منطقة الاهتمام الأقصى لإدارة المنظمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

أزمة

تصنيف الأزمات:

من حيث مراحل التكوين والتكرار والشمول والشدة

مرحلة التكوين

١ - الميلاد
٢ - النمو
٣ - النضج (الانفجار)
٤ - الاستحكام (مزمنة)
٥ - الانحسار
٦ - الاختفاء

مرحلة التكرار

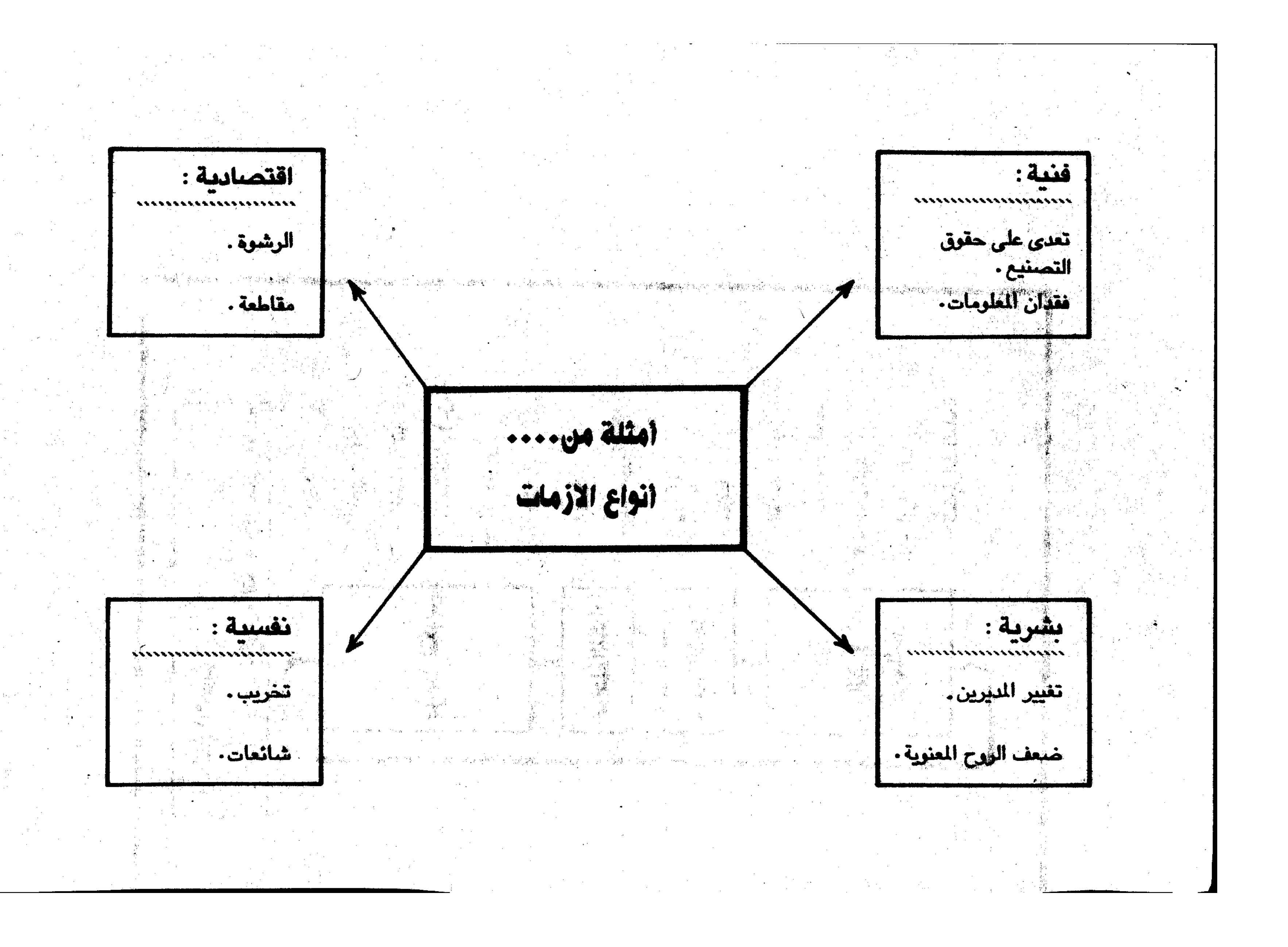
١ - دورية
٢ - غير دورية

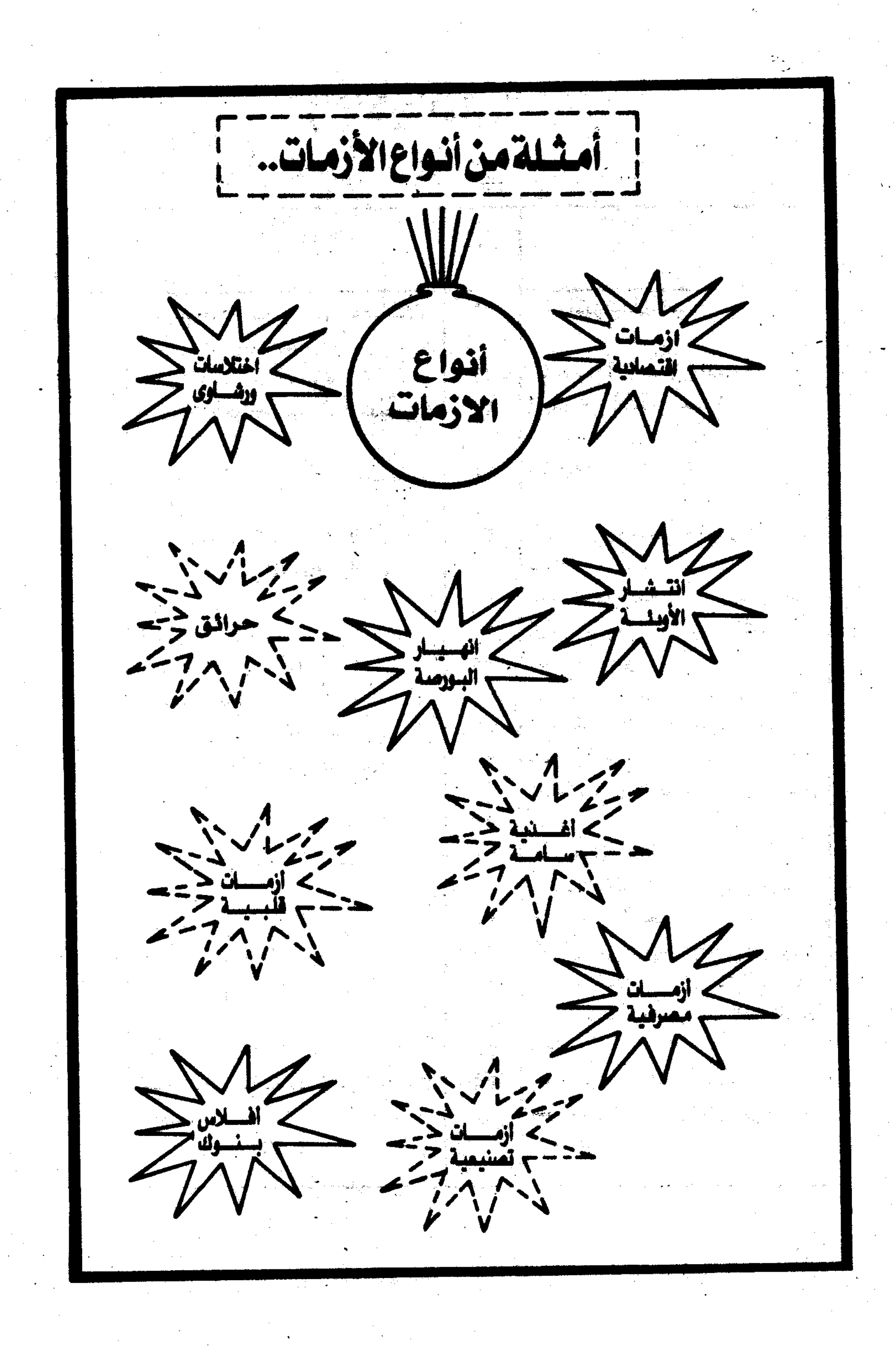
مرحلة الشمول

١ - شاملة
٢ - جزئية

مرحلة الشدة والمعالجة

١ - التهديد للكيان
٢ - احتمالات التدهور
٣ - السيطرة
٤ - الوقت المتاح
٥ - الخيارات المتاحة

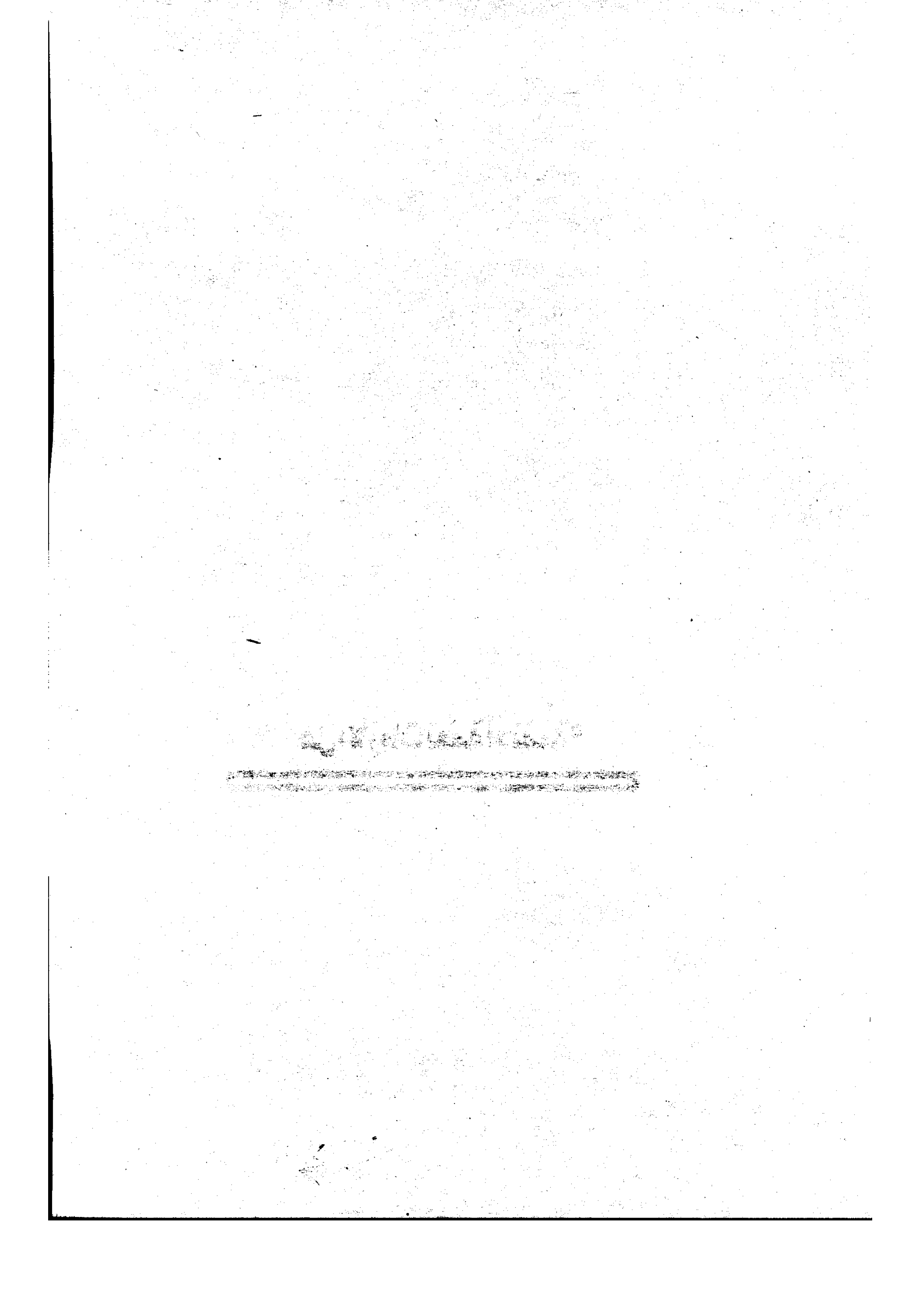

أمثلة من....
انواع الازمات
فنية :
تعدى على حقوق التصنيع .
فقدان المعلومات.
اقتصادية :
الرشوة .
مقاطعة .
بشرية :
تغيير المديرين.
ضعف الروح المعنوية.
نفسية :
تخريب.
شائعات.


أمثلة من أنواع الأزمات..
أنواع الأزمات
أزمات اقتصادية
اختلاسات ورشاوى
انتشار الأوبئة
انهيار البورصة
حرائق
أغذية سامة
أزمات قلبية
أزمات مصرفية
أزمات تصنيعية
إفلاس بنوك

أنواع الأزمات فى البنوك

م		م	
١	تحريم أنواع معينة من المعاملات المالية (الأوعية الادخارية)	٢١	تعثر أكبر عملاء البنك
٢	تحول العملاء لبنك منافس	٢٢	زيادة معدلات الديون المعدومة
٣	قرار من الحكومة بإسقاط مديونيات عملاء	٢٣	انهيار فى أسعار الصرف
٤	وفاة عميل كبير (دون ضمانات كافية)	٢٤	زلازل
٥	انهيار الوضع الاقتصادى للبنك	٢٥	التشهير بسمعة كبار العاملين
٦	انهيار الوضع الاقتصادى للبنك	٢٦	بالبنك
٧	تحول عميل كبير	٢٧	سرقة العملاء بمجرد خروجهم من البنك
٨	خسارة ضخمة	٢٨	زيادة مخصصات الديون المعدومة
٩	انهيار فى أسواق المال	٢٩	ضعف السيولة
١٠	احجام المودعين	٣٠	زيادة معدلات السحب من جانب المودعين
١١	وفاة رئيس مجلس الإدارة	٣١	تدمير قاعدة البيانات «تخريب الحاسب»
١٢	السطو المسلح على عربيات نقل الأموال	٣٢	تسرب خبرات
١٣	سيول	٣٣	سرقة خزائن البنك عن طريق السطو المسلح
١٤	حملة صحفية مضادة للبنك	٣٤	تلف أوراق مالية
١٥	ذعر المودعين	٣٥	تجنيد أحد أفراد الأمن بواسطة عصابة من الخطرين
١٦	تجميد نشاط البنك	٣٦	المضاربة فى البورصة بأموال المودعين
١٧	استقالة جماعية للإدارة العليا	٣٧	عدم توفر العدالة فى توزيع الأرباح بالبنك
١٨	الحريق	٣٨	انهيار بعض المشروعات التى اقامها البنك
١٩	تقديم خدمة مميزة من قبل بنك منافس	٣٩	إعطاء قروض بدون ضمانات
٢٠	غسيل الأموال القذرة		تشغيل خريجى آداب فى العمل المصرفى

◆ هل الأزمات نعمة أم نقمة؟



رب ضارة نافعة

هل تستطيع أن تصنع
من الليمونة الرديئة
شرابا حلوا؟

Can You Make a
Lemonade
out of a
Bad Lemon?

هل تستطيع ...
أن تصنع من الفسيخ شربات؟

رب ضارة نافعة

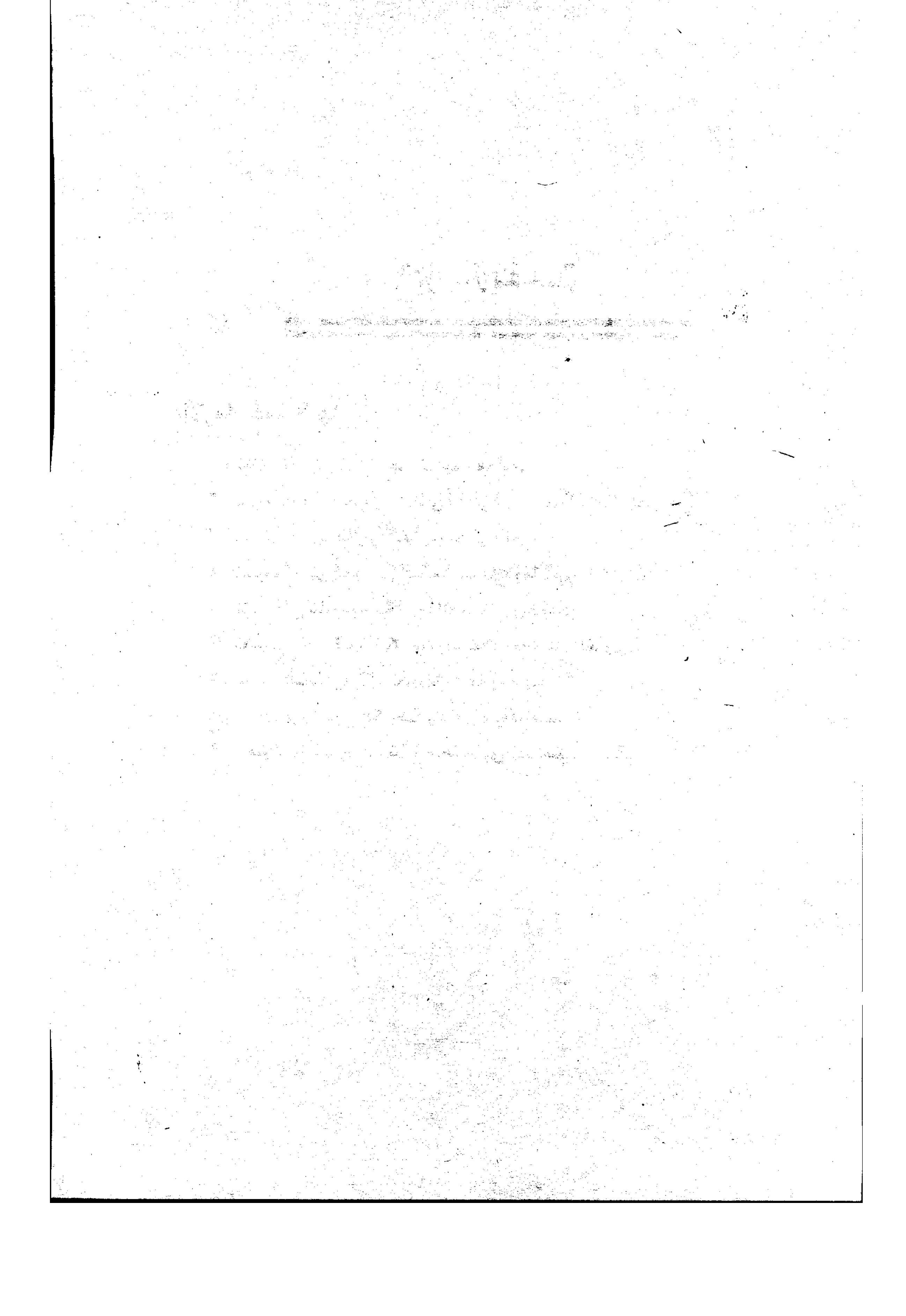
الأزمة نعمة لأنها تؤدى إلى:

١ ـ إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح.
٢ ـ الإسراع بعملية التغيير فى المنظمات وتطويرها.
٣ ـ تغيير المسار الاستراتيجى لتحقيق أهداف الكيان الإدارى
٤ ـ إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذى القرارات
٥ ـ النجاح من خلال التغلب على التحدى
٦ ـ تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات.
٧ ـ تحقيق ميزات تنافسية جديدة.
٨ ـ رفع الروح المعنوية عند التغلب على الأزمات
٩ـ الدروس المستفادة فى توفير الوقت والجهد والنفقات فى التعامل مع الأزمات المستقبلية وتحقيق كفاءة الإدارة.

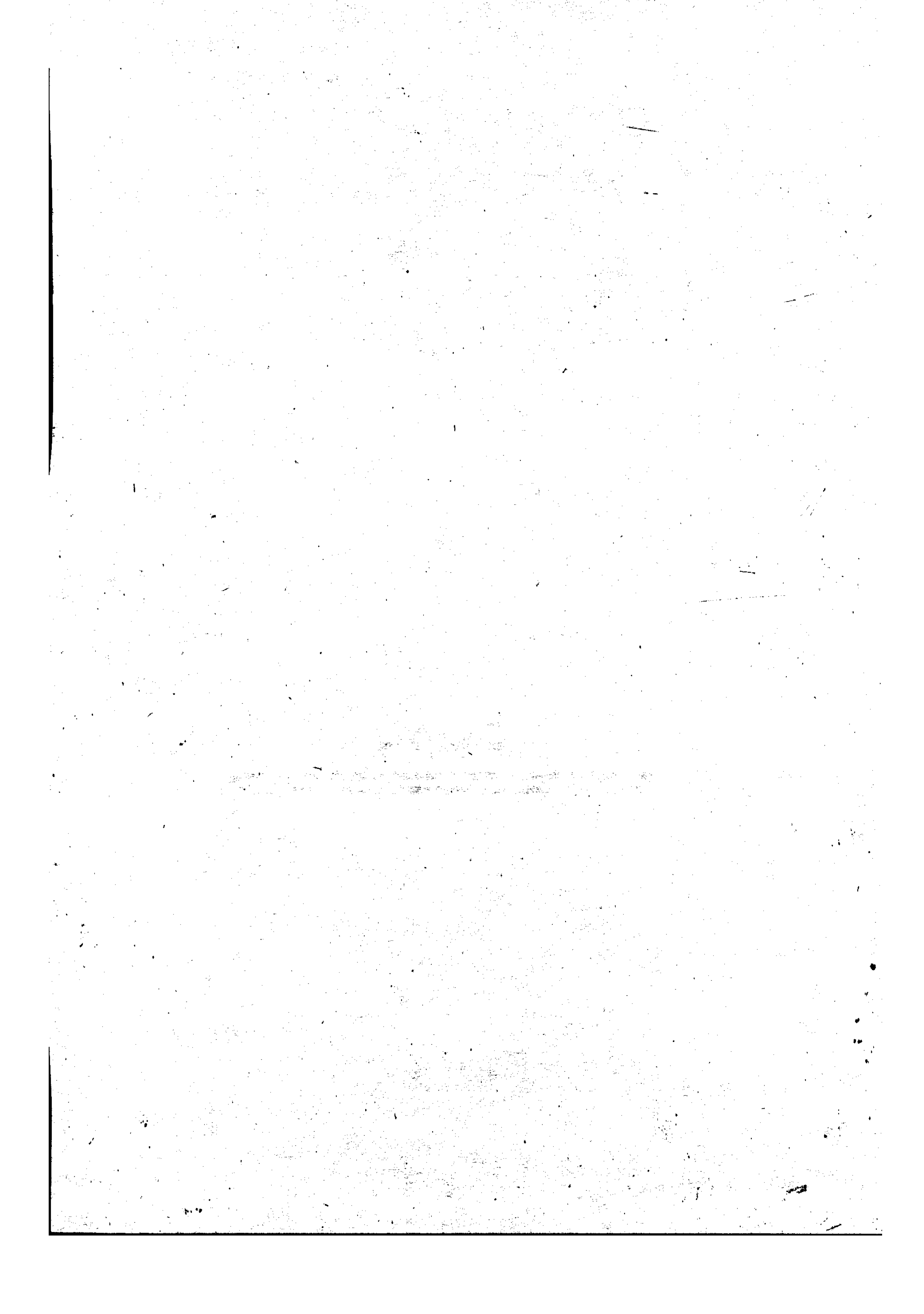
الأزمة نقمة

الأزمة نقمة لأنها:

١ - تعوق الكيان الإدارى عن تحقيق أهدافة.
٢ - تعرض وجود الكيان الإدارى لخطر التغيرات الشاملة العنيفة.
٣ - تعرض وجود الكيان الإدارى لخطر التصفية.
٤ - تسبب التوتر العصبى الشديد لصناع ومتخذى القرارات.
٥ - تؤدى إلى تشويه سمعة ومكانة صناع ومتخذى القرارات
٦ - تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الإدارى.
٧ - تسبب الخسارة بكل معانيها ماديًا ومعنويًا.
٨ - تسبب فى شيوع الكراهية والعدواة والانتقام.
٩ - اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة لدى المجتمع.



◆ أسباب الأزمات



ترجع أسباب وقوع الأزمات والمواقف الصعبة إلى ثلاث طوائف من العوامل.

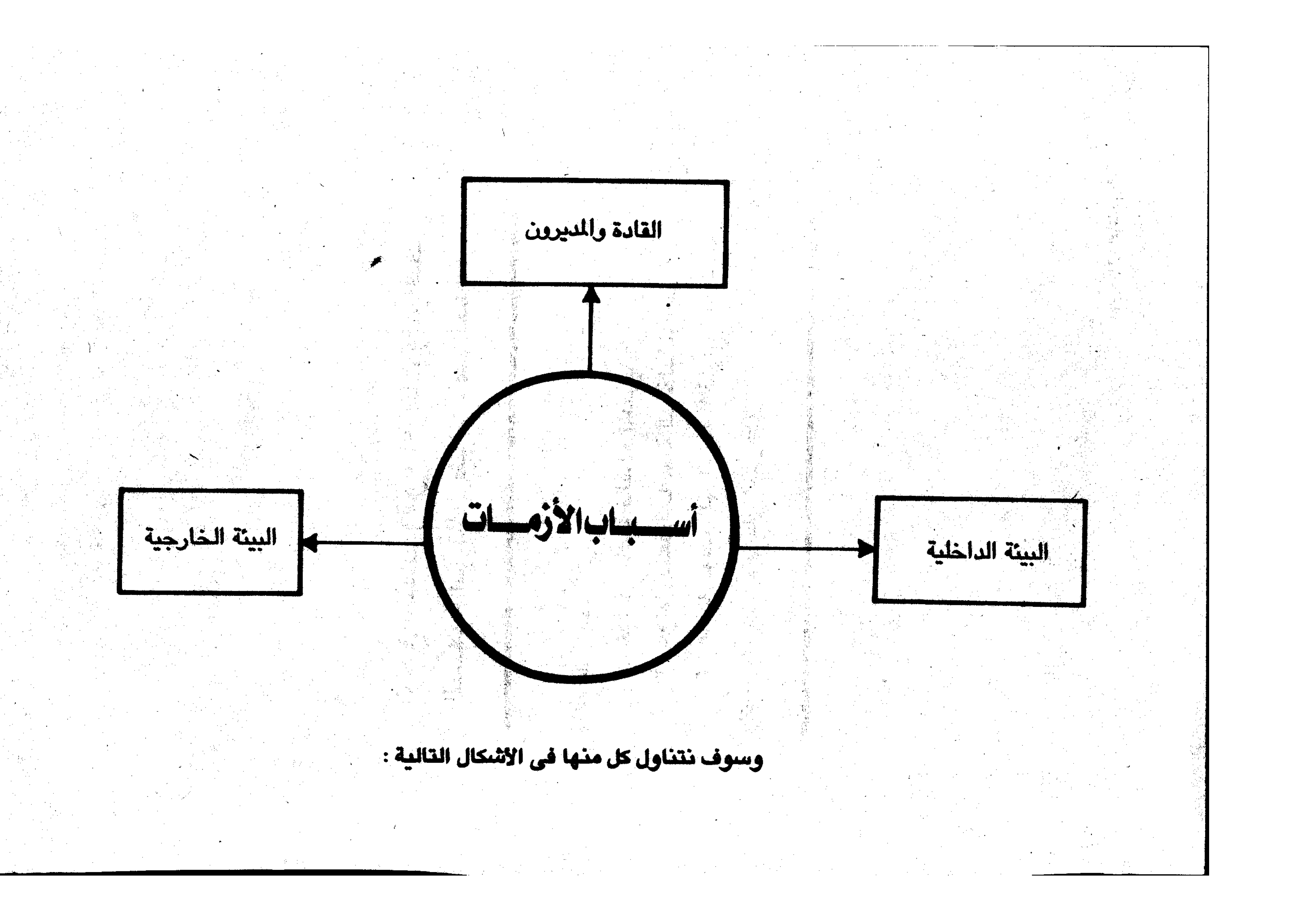
وذلك على النحو الآتى: -

١ - عوامل خاصة بالقادة المديرين

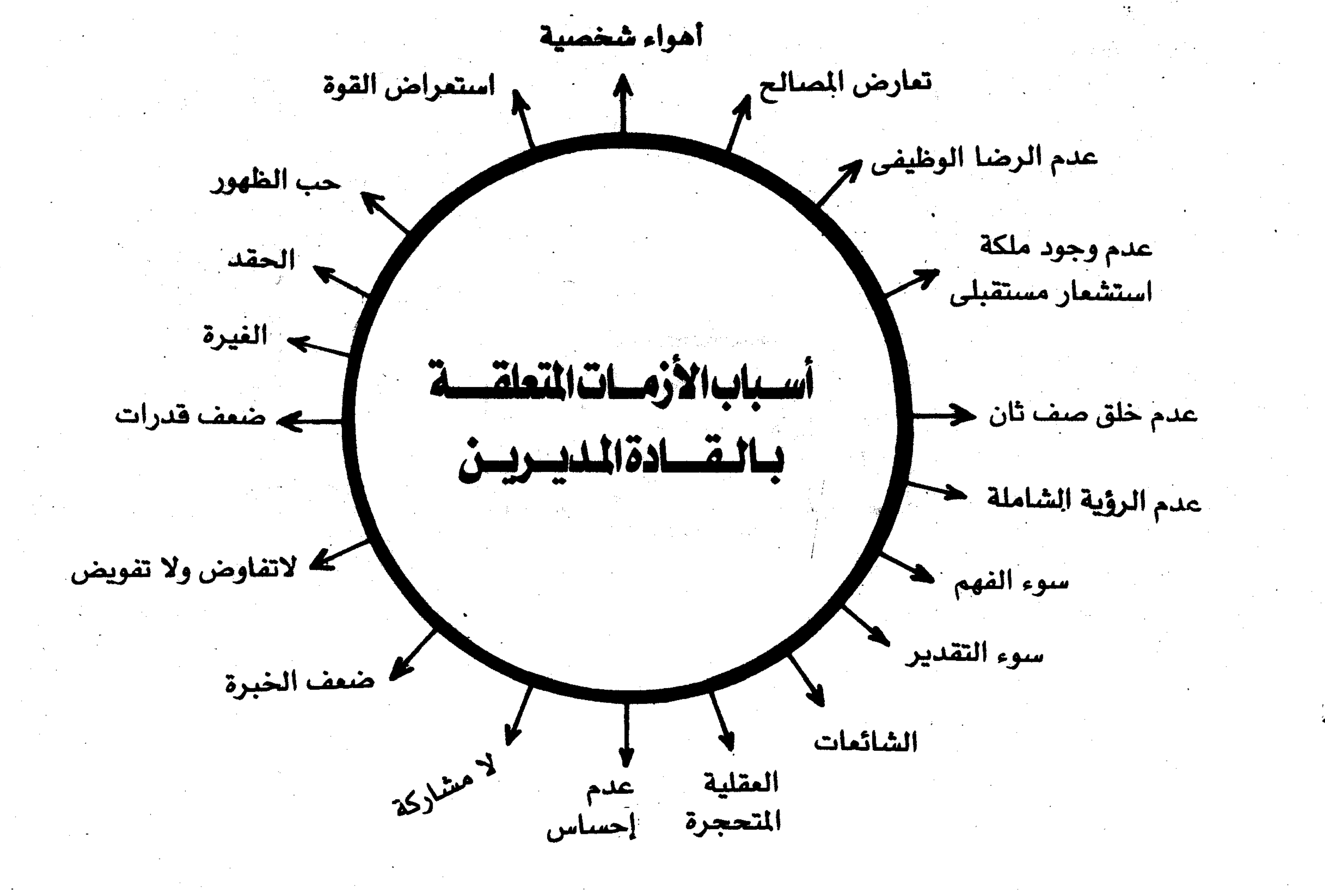
٢ - عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة

٣ - عوامل ترجع إلى البيئة الخارجية للمنظمة

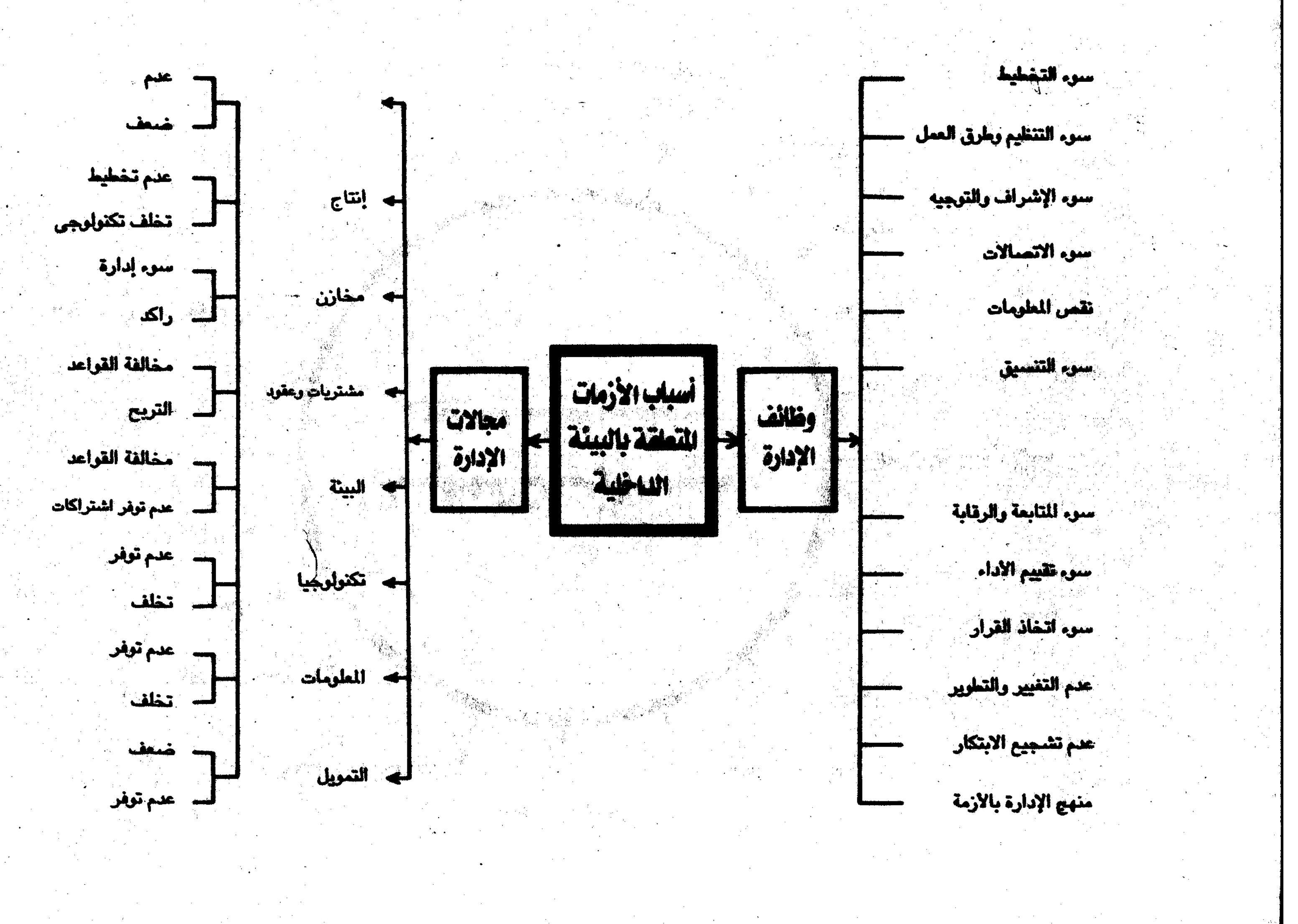
ونتناول كل طائفة منها على النحو الآتى:



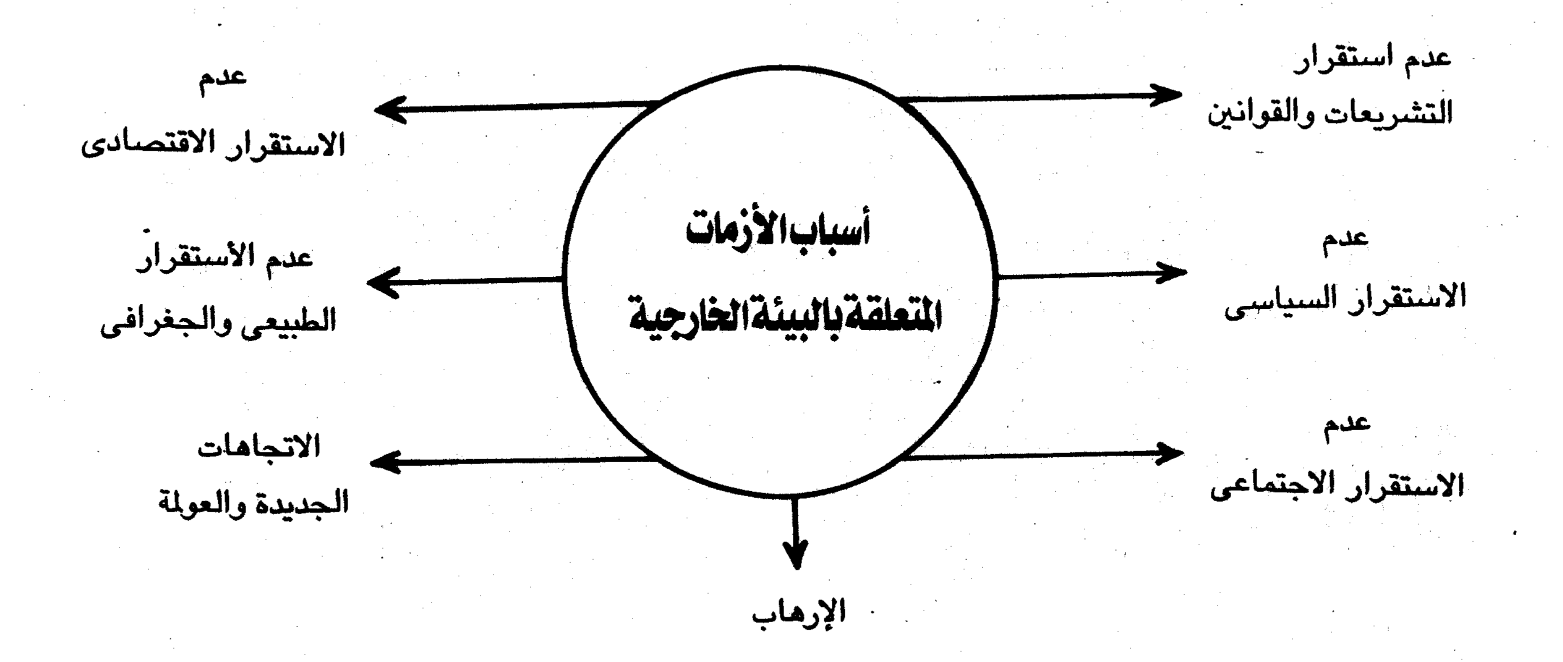
وسوف نتناول كل منها فى الأشكال التالية :

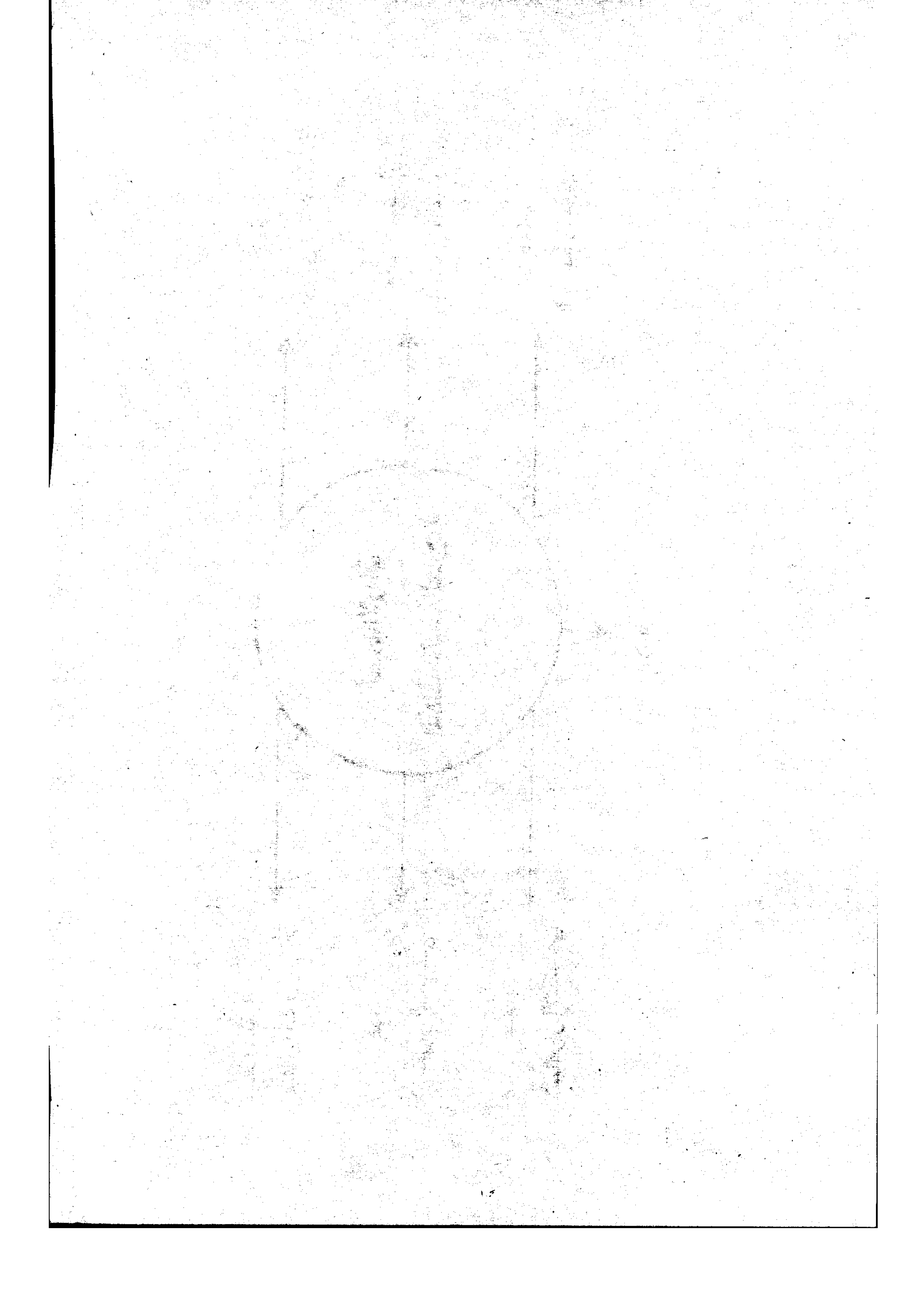


أسباب الأزمات المتعلقة بالقادة المديرين
أهواء شخصية
تعارض المصالح
عدم الرضا الوظيفى
عدم وجود ملكة استشعار مستقبلى
عدم خلق صف ثان
عدم الرؤية الشاملة
سوء الفهم
سوء التقدير
الشائعات
العقلية المتحجرة
عدم إحساس
لا مشاركة
ضعف الخبرة
لاتفاوض ولا تفويض
ضعف قدرات
الغيرة
الحقد
حب الظهور
استعراض القوة

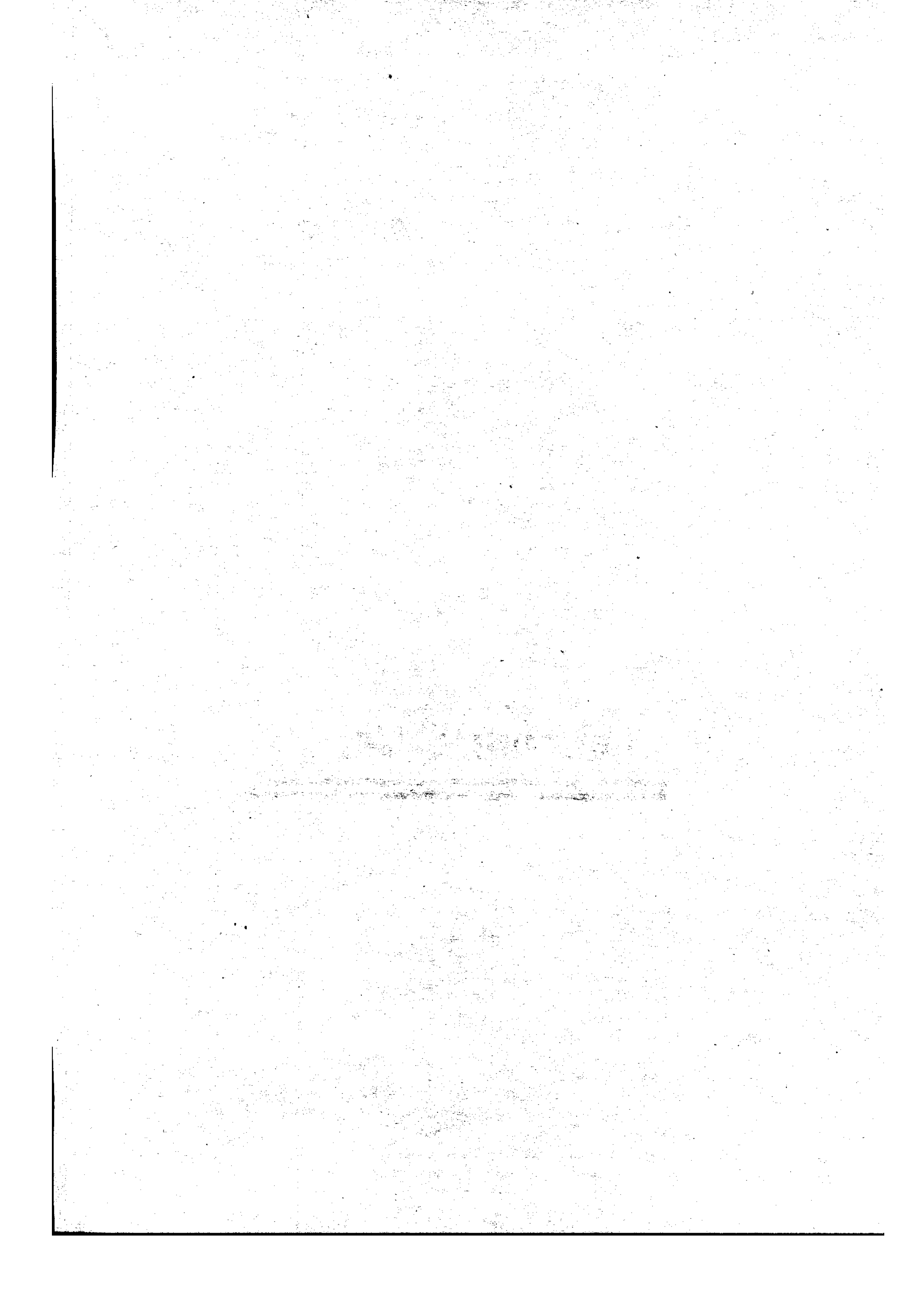


أسباب الأزمات المتعلقة بالبيئة الداخلية
وظائف الإدارة
مجالات الإدارة
سوء التخطيط
سوء التنظيم وطرق العمل
سوء الإشراف والتوجيه
سوء الاتصالات
نقص المعلومات
سوء التنسيق
سوء المتابعة والرقابة
سوء تقييم الأداء
سوء اتخاذ القرار
عدم التغيير والتطوير
عدم تشجيع الابتكار
منهج الإدارة بالأزمة
إنتاج
مخازن
مشتريات وعقود
البيئة
تكنولوجيا
المعلومات
التمويل
عدم
ضعف
عدم تخطيط
تخلف تكنولوجي
سوء إدارة
راكد
مخالفة القواعد
التربح
مخالفة القواعد
عدم توفر اشتراكات
عدم توفر
تخلف
عدم توفر
تخلف
ضعف
عدم توفر


أسباب الأزمات
المتعلقة بالبيئة الخارجية
عدم استقرار
التشريعات والقوانين
عدم
الاستقرار الاقتصادى
عدم
الاستقرار السياسى
عدم الأستقرار
الطبيعى والجغرافى
عدم
الاستقرار الاجتماعى
الاتجاهات
الجديدة والعولمة
الإرهاب



◆ مراحل الأزمة ودورة حياتها..



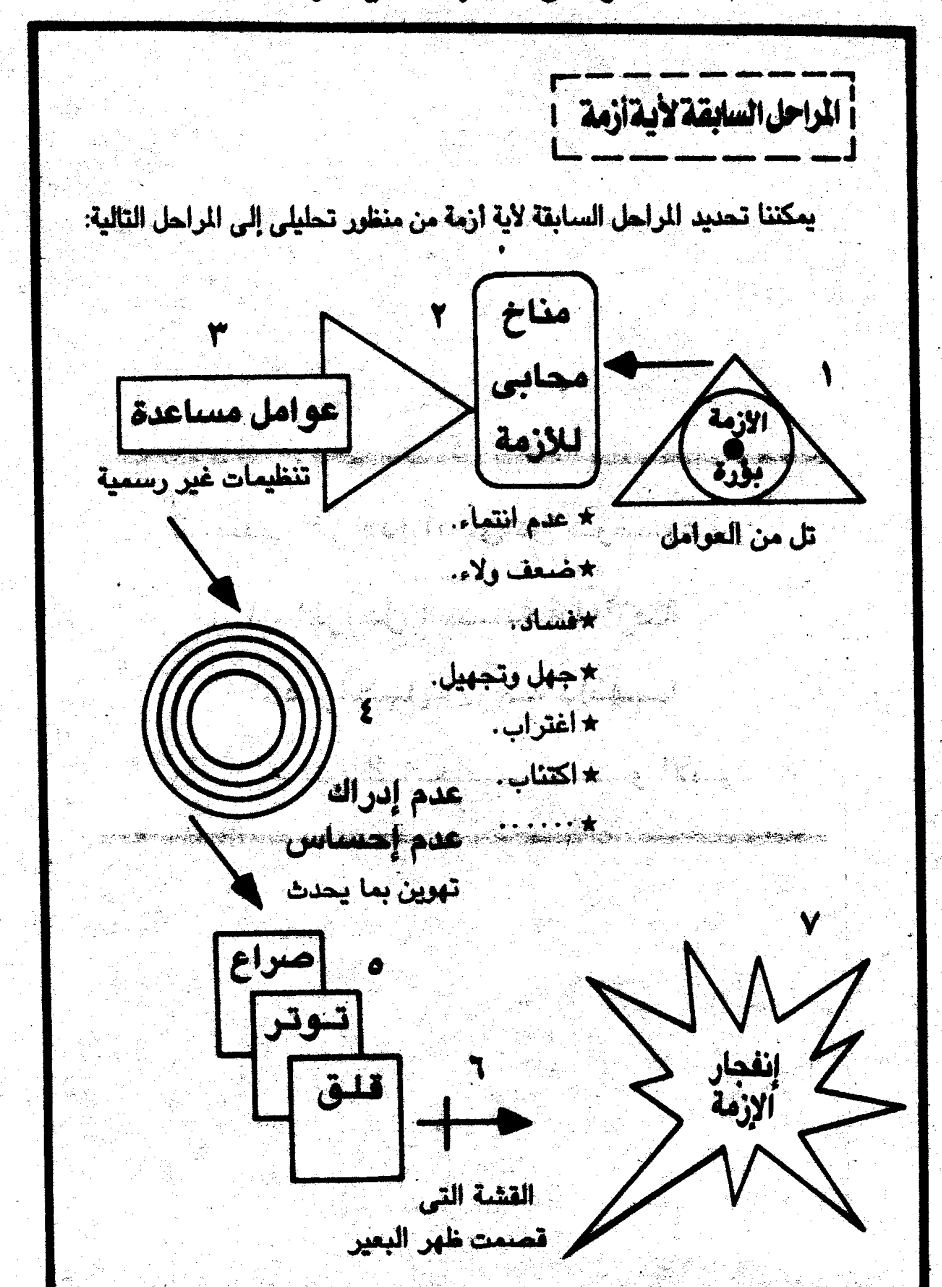
نتحدث في هذا المكان عن موضوعين:

١ - المراحل السابقة للأزمة

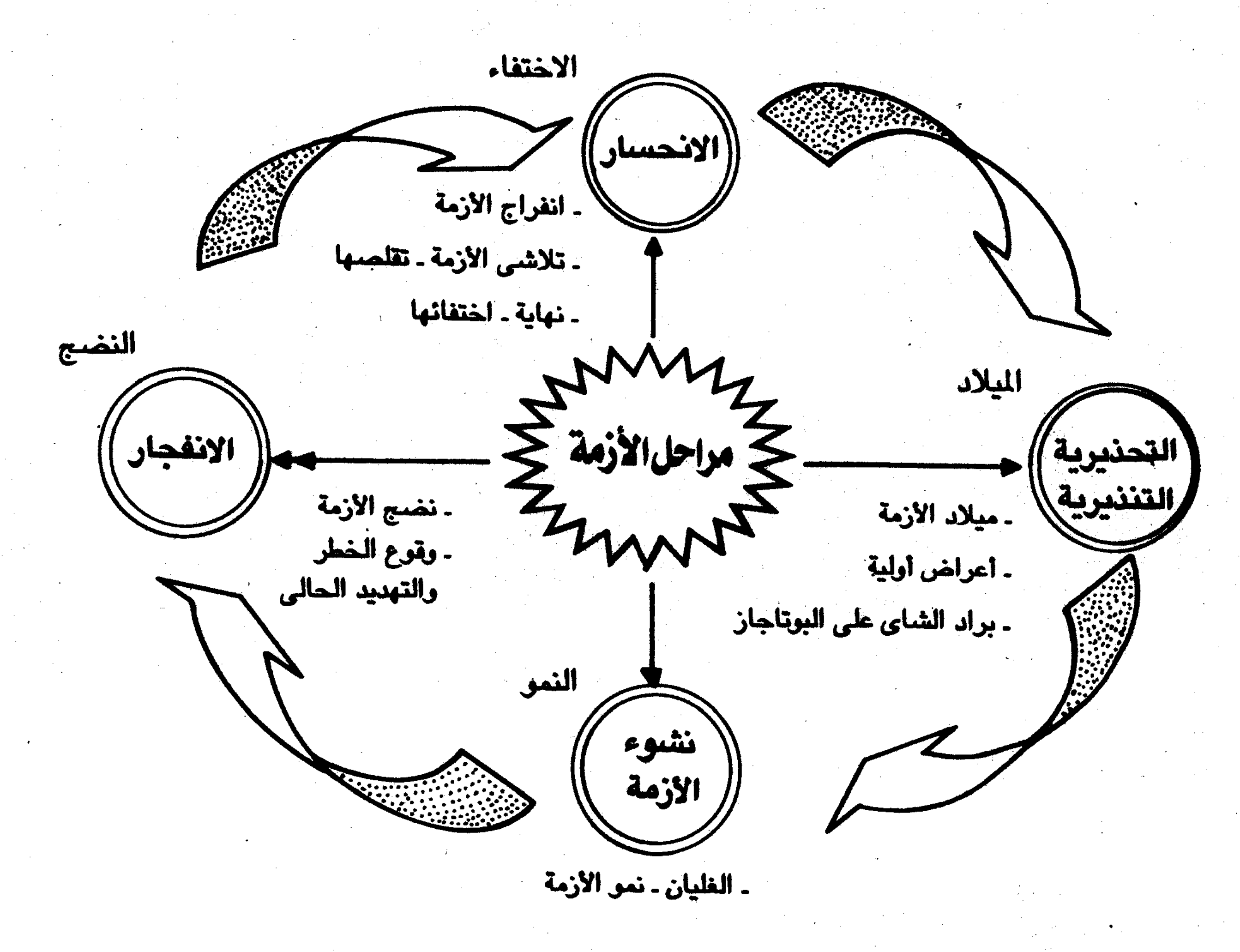
٢- مراحل الأزمة ذاتها

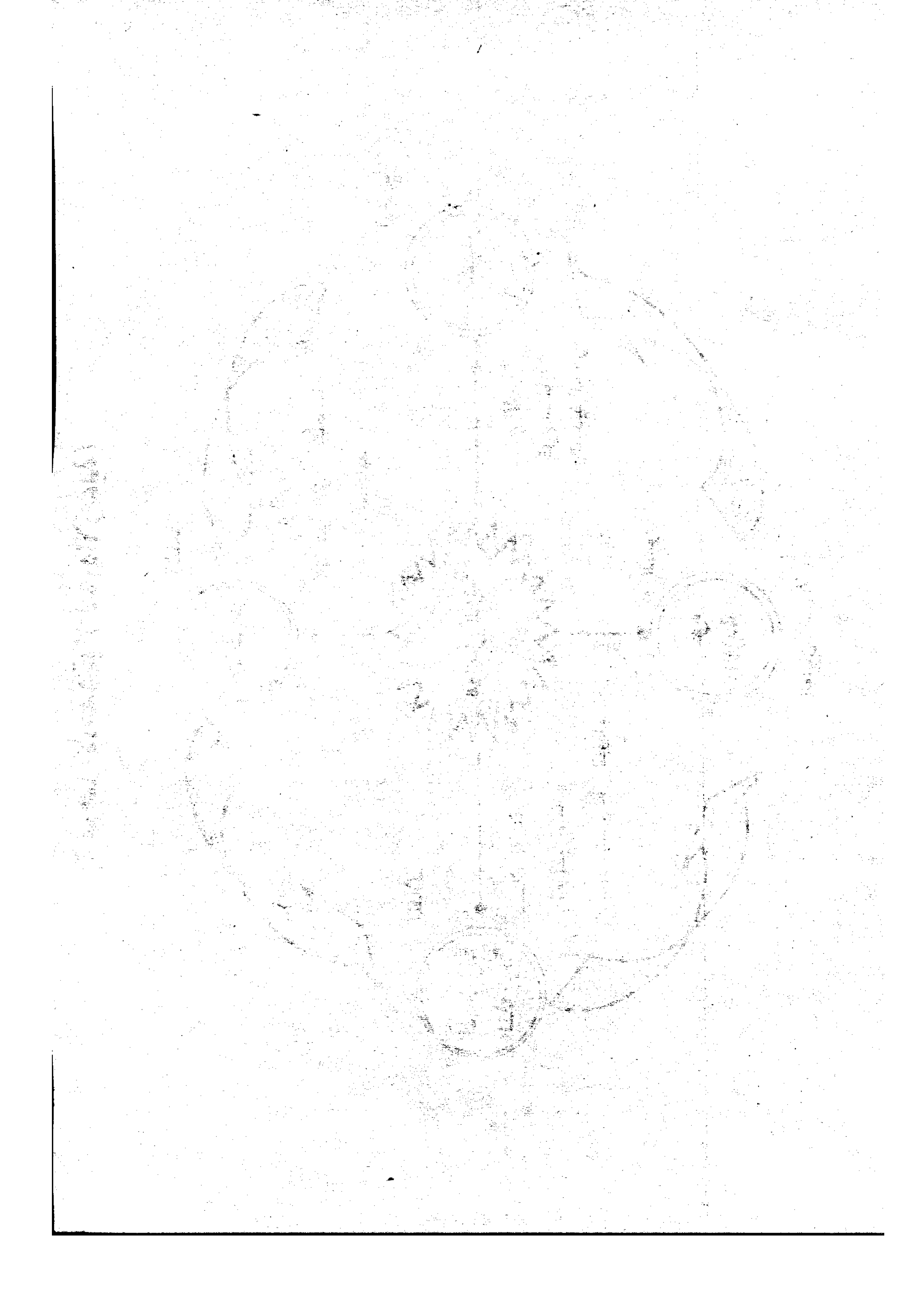
وذلك على النحو الآتى:

١.المـراحل السابقة لأية أزمـة

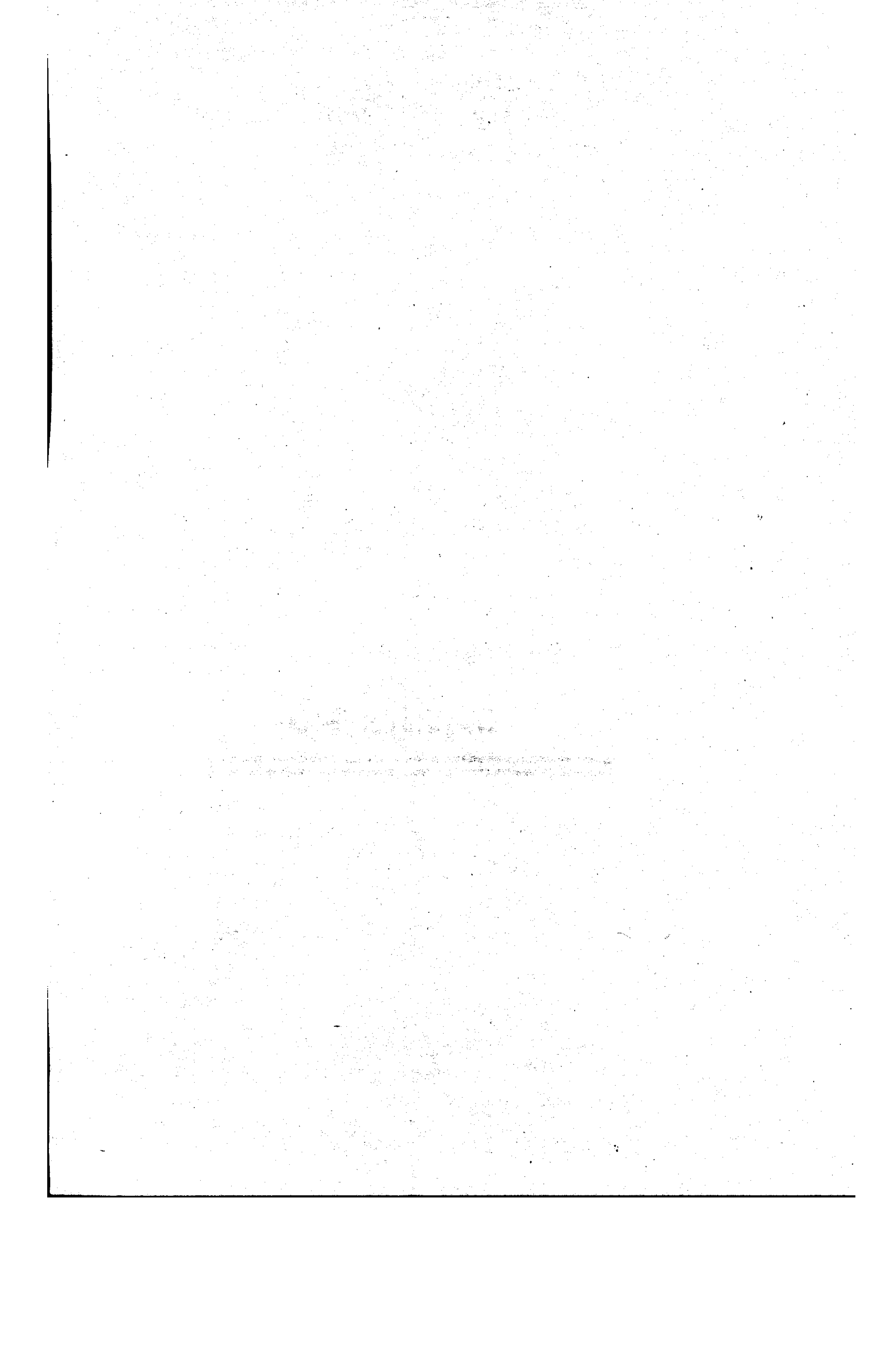


٢.مرحلة الأزمة ذاتها (الدورة الأزموية)





◆ مراحل إدارة الأزمات



ومن ثم يجب على كل مدير أن يلم بكل مرحلة من هذه المراحل ومحاولة الاستفادة منها فى اتخاذ القرار المناسب قبل أن تتصاعد الأزمة وتنتقل إلى المرحلة التى تليها فى دورتها، لأن إخفاق المدير فى إدارة إحدى هذه المراحل أو إخفاقه فى إدارة المراحل كلها فإنه سيؤدى حتما إلى وقوع الأزمة واستفحالها وما يترتب على ذلك من وقوع مخاطر وأضرار فى الأرواح والممتلكات المادية وما يصاحب ذلك من تداعيات وآثار نفسية لدى العاملين بالمنظمة والجمهور المستفيدين منها.

ونشير فى هذا الصدد لكل مرحلة من هذه المراحل على النحو التالى: -

مراحل إدارة الأزمات: -

١ - مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

تظهر إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمة عادة بوقت كاف وبشكل متكرر.

ومن ثم يجب على الإنسان أو المدير التنبه والوعى لها فى الوقت المناسب وكيفية التعامل مع إشارات التحذير والإنذار.

ولا شك أن تجاهل هذه الإشارات لأى سبب سيؤدى حتما إلى وقوع الأزمة ومن ثم يجب على المدير أن يشجع العاملين معه على اكتشاف هذه الإشارات وتحليلها وأسبابها وعلاجها.

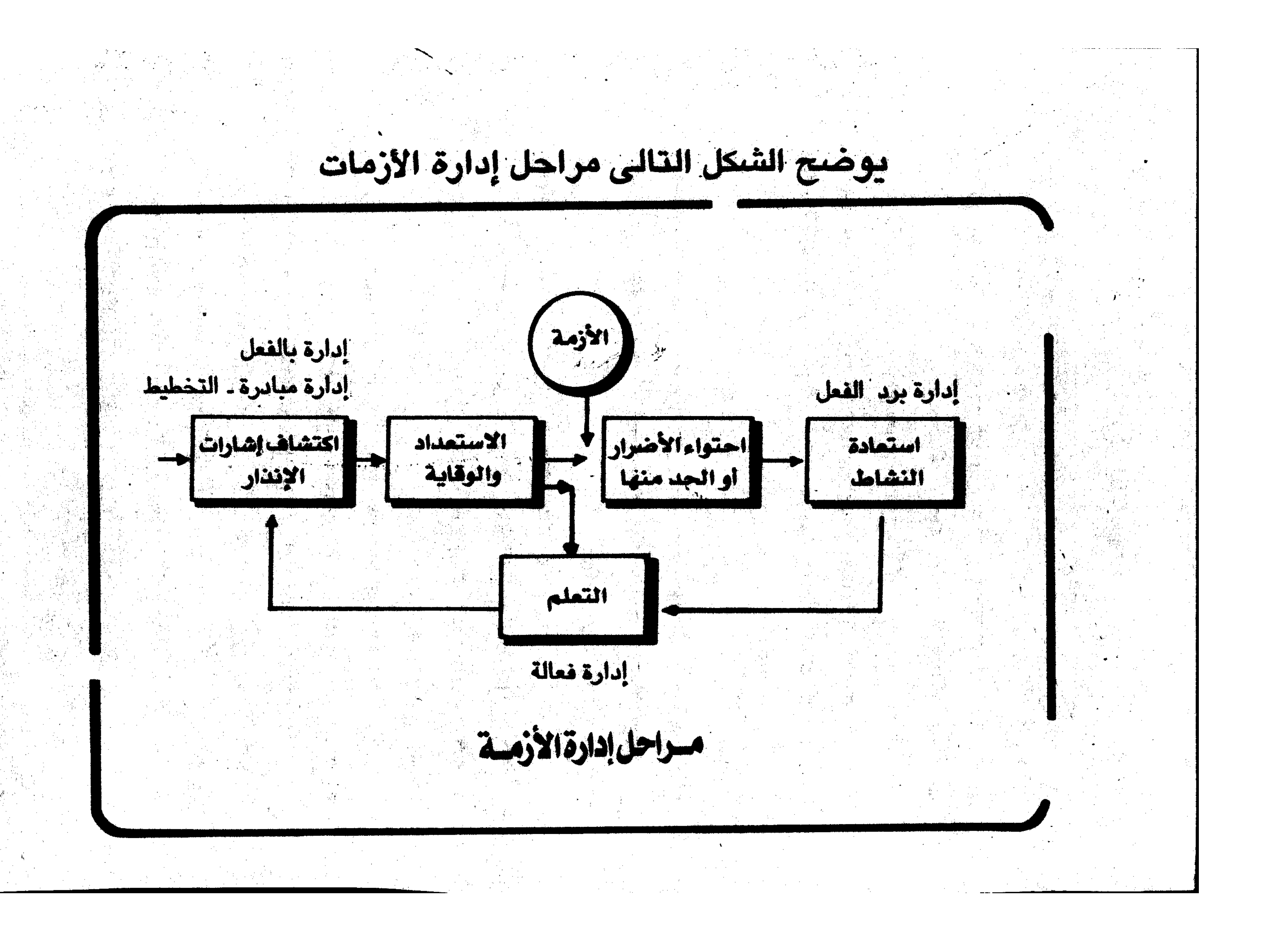
٢ - مرحلة الحشد والاستعداد والوقاية:

الهدف من ذلك هو مواجهة علامات الضعف فى المنظمة ومحاولة منع وقوع الأزمة أو انتشارها بعد وقوعها. ومثال الاستعداد والوقاية توفير أدوات الإطفاء والتدريب عليها بحيث يكون كل فرد مستعدا لساعة الصفر...

٣ - مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار أو الحد منها:

الهدف من هذه المرحلة تقليل الخسائر واحتواء ومحاولة عزل الأزمة أو آثارها عن بقية أجزاء وأنشطة المنظمة.

يوضح الشكل التالى مراحل إدارة الأزمات



نصف النصر فى معركة الأزمات

المهمة الأولى لإدارة المنظمة فى الأزمات التعرف على الأعراض الأولية للأزمة وعلاجها بأسرع ما يمكن

لا تتجاوز نقطة اللاعودة

٤ ـ مرحلة استعادة النشاط الطبيعى للمنظمة:

الهدف من هذه المرحلة إعادة الأوضاع الطبيعية والعادية لما كانت تسير عليه المنظمة قبل الأزمة وإعادة التوازن لها داخليًا وخارجيًا (عمليات . أفراد. أنشطة... أجهزة)

ولا شك أن هذه المرحلة تتوقف على عنصرى الرغبة والقدرة التى تتوفر فى قادة المنظمة.

٥ ـ مرحلة التقييم والتعليم:

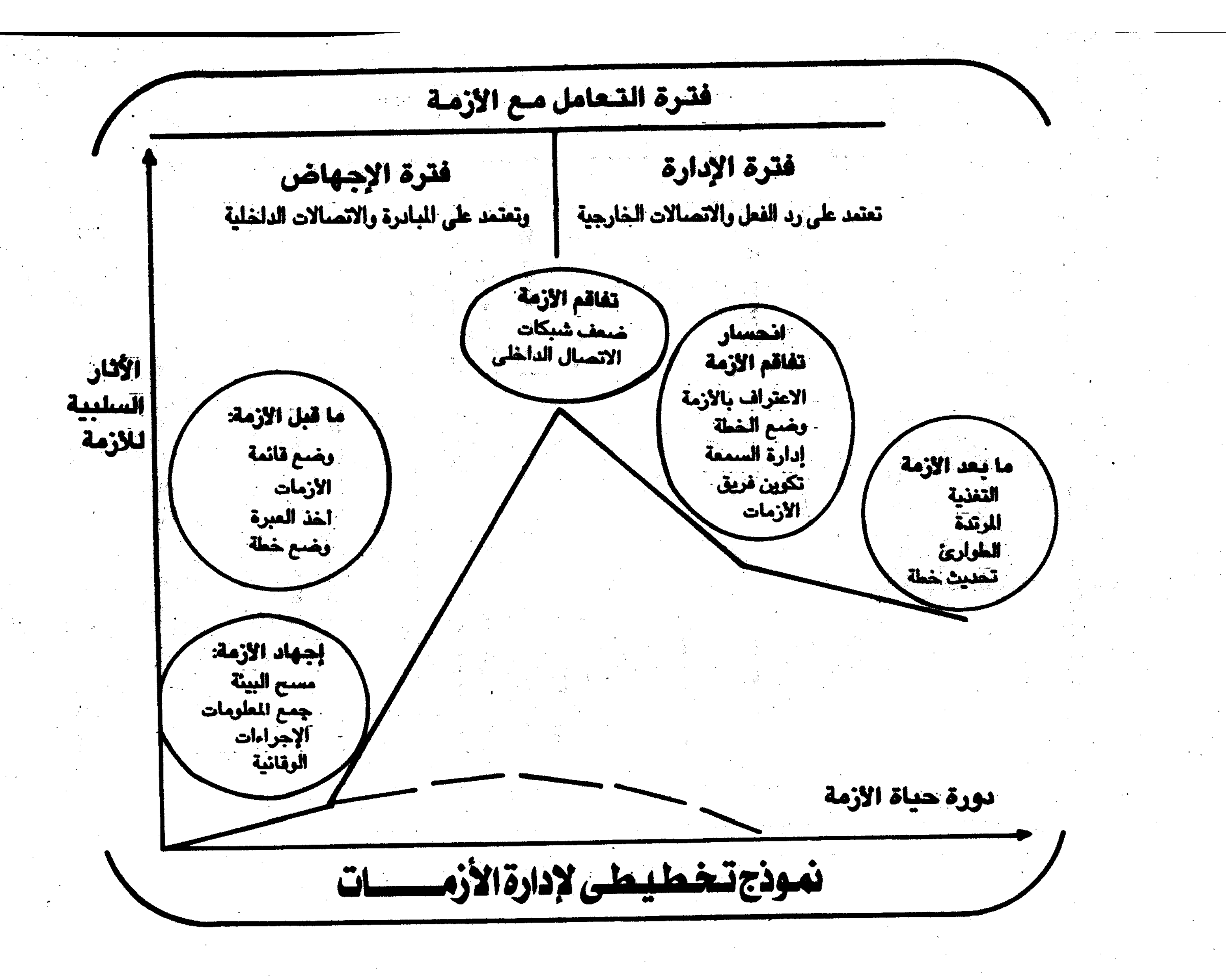
يقصد بالتقييم هو التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ونقاط القوة والضعف فى المنظمة وسد الثغرات وعلاجها.. وليس البحث عن كبش الفداء.

ويقصد بالتعليم الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المنظمة والمنظمات الأخرى.

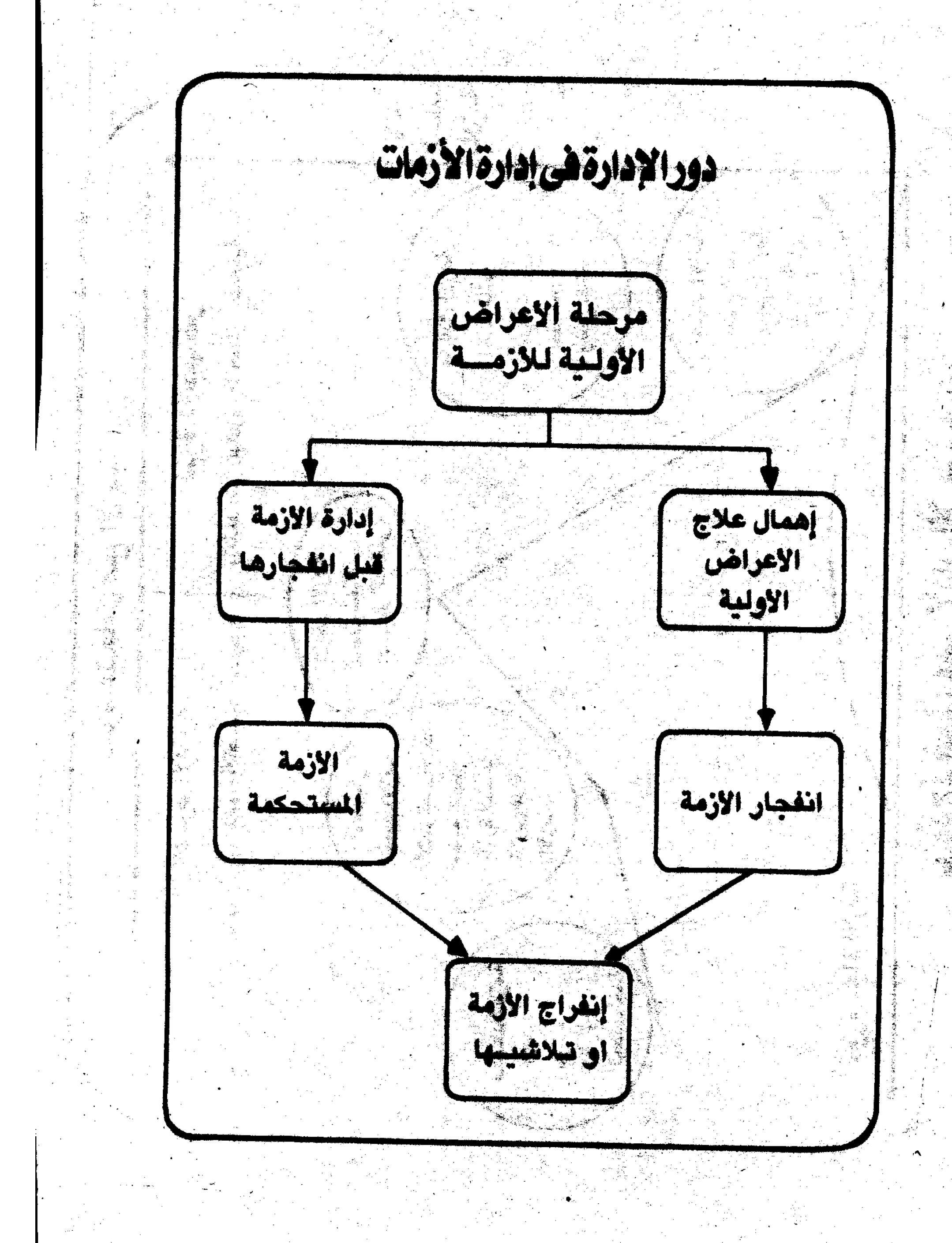
ولاشك أن كفاءة وفعالية القادة فى المنظمة تظهر فى مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التى تسبقها.

بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينه من هذه المراحل سيؤدى إلى تداعيات أسوأ فى المرحلة التى تليها أو التى قبلها وهكذا...

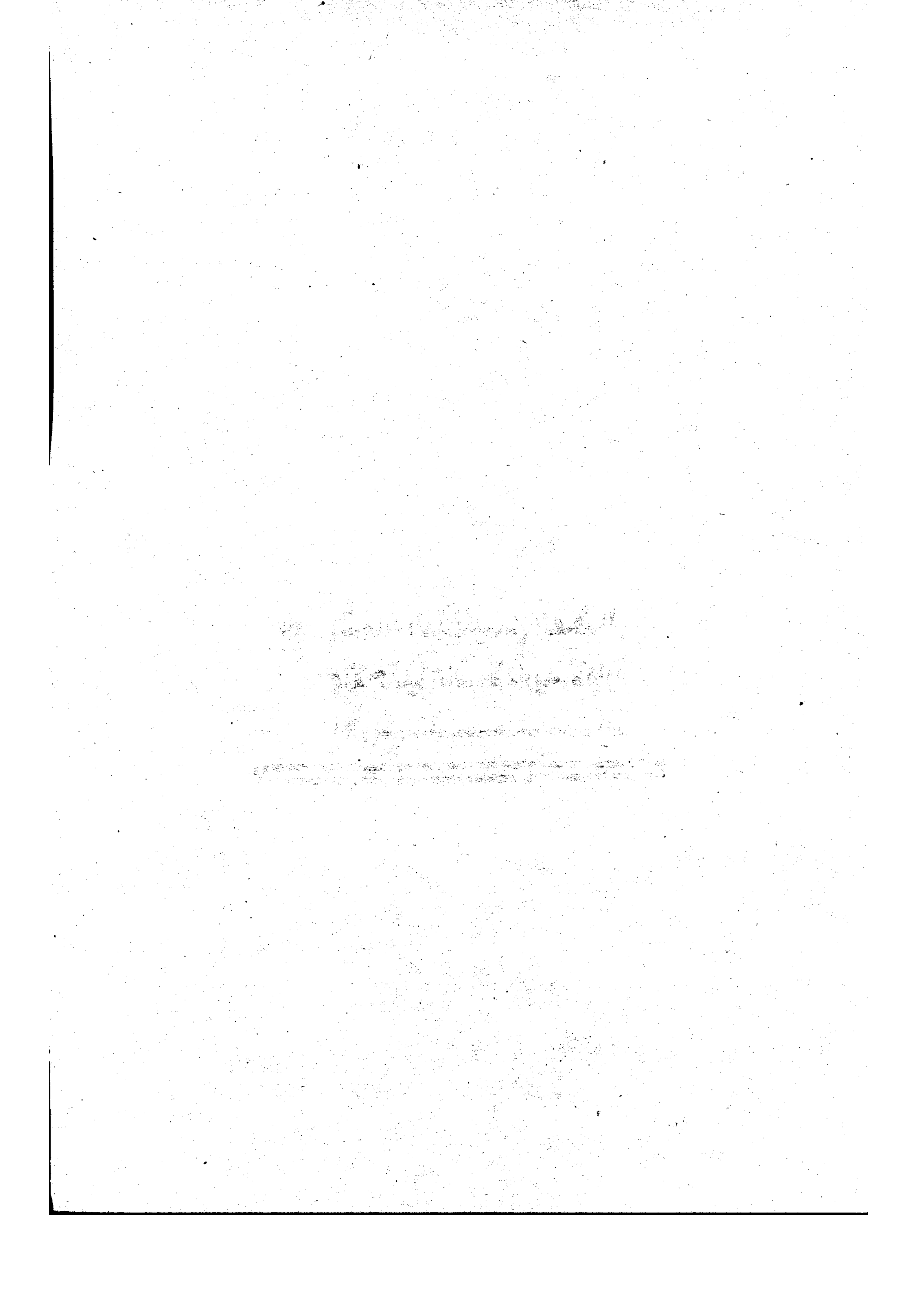
ويوضح الشكل التالى نموذجًا تخطيطيًا لإدارة الأزمات



نموذج تخطيطى لإدارة الأزمــــات


دور الإدارة فى إدارة الأزمات
مرحلة الاعراض الأولية للازمة
إدارة الازمة قبل انفجارها
إهمال علاج الأعراض الأولية
الازمة المستحكمة
انفجار الأزمة
إنفراج الأزمة او تلاشيها

◆ النمط التنظيمى الفعَّال والاحتياجات الإدارية لإدارة الأزمـــــــات



مقومات الاحتياجات الأساسية لإدارة الأزمات والكوارث :

إن الهدف الكلى لإدارة الأزمات والكوارث هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعّالة لظروف المتغيرات المتسارعة لها بهدف درء أخطارها بإعداد التحضيرات اللازمة والكوارث المتنبأ بحدوثها. أو بالتحكم واتخاذ القرارات المصيرية لمواجهتها وتقليص أضرارها وتوفير الدعم الضرورى لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

إن النظرة المتأملة فى الهدف الكلى لإدارة الأزمات والكوارث تجعلنا نخلص إلى القول إن إدارة الكوارث تنبنى على اعتبارين أساسيين:

اولا : درء اخطار الكوارث بإزالة مسبباتها أو بإعداد التدابير اللازمة للحد من آثار الكوارث المتنبأ بحدوثها أو تقليصها.

ثانيا: تصميم النسق التنظيمى الفعال الذى يمكن من التحكم لمواجهة الكارثة عند حدوثها وتقليص أضرارها والعمل على إعادة التوازن لحالته الطبيعية بعد انتهاء الكارثة أو الأزمة.

ولعله من البديهى القول إن من أبجديات جهود إدارة الأزمات والكوارث البعد عن مواطن الخطر أو بيئة الكارثة وبرغم أن هذا الأمر يبدو من البديهيات فإن هناك العديد من الشواهد فى البلاد النامية التى توضح أن بعض السكان يعيشون فيما يمكن تعريفه ببيئة الكارثة. كحال من يختارون السكن فى مناطق الجبال البركانية أو السهول الفيضية أو المناطق المنخفضة المحاذية للأنهار. أو من يقومون ببناء المنازل فى مجارى السيول دون مراعاة لمجارى المياه الطبيعية، أو فى مناطق تفتقد المصارف الصناعية لمياه الأمطار، يحدث ذلك أحيانا لسوء التخطيط وعدم الحيطة، وأحيانا لفقدان التوعية بالمخاطر المترتبة على السكن فى هذه المواقع، وأحيانًا لعدم توافر الصيانة المطلوبة للجسور والمصارف الصناعية و أحياناً للوعد الكاذب بأن هذه الجسور أو المصارف الصناعية تعطى الحماية المطلوبة من الكارثة المتوقعة وهى ليست فى حقيقة الأمر كذلك أيًا كانت الأسباب، فإن مثل هذه الظواهر تشير إلى عدم إدراك المجتمع

المعنى بأبجديات الحيطة من الكوارث وإلى قصور فى السياسات العامة وضعف فى البنيات الأساسية الحكومية القائمة على جوانب التخطيط والتنفيذ والتوعية والتوجيه، كما أنها فى ذات الوقت مؤشر على عدم التنسيق بين الأجهزة الحكومية، وبالتالى فقدان النظرة المتكاملة التى تؤمن الحد الأدنى المطلوب فى استراتيجيات درء الكوارث والأزمات.

ودرء الأزمات والكوارث لا يتحقق فقط بالبعد عن مواطن الخطر أو بيئة الأزمة أو الكارثة إنما بمزيد من الإدراك للحيطة الواجبة من الكوارث بوضع السياسات والخطط وتصميم النظم التى تؤمن توجها استراتيجيا لدرء الكوارث بالحد من مسبباتها او على أقل تقدير تقليص مايمكن أن يترتب عليها من اثار تدميرية عند حدوثها ولاجدال فى أن جدوى وفعالية هذه السياسات والخطط ينبنى على مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية المتصلة باحتمالات الكارثة الطبيعية المتوقعة وفق إطار زمنى محدد ومواقع محتملة مع بيان للتوقعات فى خصائصها وقوتها وآثارها التدميرية وفى إطار هذه المعلومات والمؤشرات التى تحقق الدرجة المطلوبة من الإدراك لماهية وأبعاد الكارثة المحتملة يمكن اتخاذ التدابير المناسبة التى تمكن من درء أخطارها أو على اقل تقدير التخفيف منها والتدابير المناسبة تنبع منطقيا من طبيعة الكارثة المحتملة وتنبنى على الجهود المتمازجة والمتفاعلة بين كل الأطراف المضنية من إداريين ومهنيين وفنيين ممن تتصل مهامهم بصورة مباشرة و غير مباشرة بطبيعة الكارثة المحدودة.

امـا إذا نظرنا إلى الدعامة الأساسية الثانية فى إدارة الكوارث فإننا نجدها تنبنى على ابتداع نسق تنظيمى يحقق التحكم ومواجهة الكارثة بكفاءة وفعالية وفى إطار ما بينا سلفا من تعارض التكوين المؤسسى العادى القائم على البنية الوظيفية مع التعدد والتداخل فى النشاطات والاختصاصات والمسئوليات التى تستوجبها خاصية إدارة الكارثة.

فـاننا نرى اهميـة ان يتسم النسق التنظيمى لإدارة الأزمات والكوارث بعدة عناصر أو احتياجات اهمها:

١ - أن يتبنى الجهاز الإدارى استراتيجية مركزية التخطيط ولامركزية اتخاذ القرار.

٢ - توافر المعلومات الأولية والثانوية وضمان تدفقها وانسيابها فى الوقت المناسب.

٣ - تفويض السلطة والاستعداد لاستخدام السلطات المفوضة فى موقع إحداث الأزمة.

وفى إطارهذا تصبح عملية تفويض السلطة مسألة فى غاية الأهمية والخطورة أيضاً، وفى الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لايعنى أبداً إعطاء مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود، بل إن تفويض السلطة يتم فى إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها وهو ما يوضحه الشكل التالى:

حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد، وفى الوقت ذاته عَلَى هذا الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التى يتوقع منه إنجازها، وأيضا علاقته مع الأفراد الآخرين.

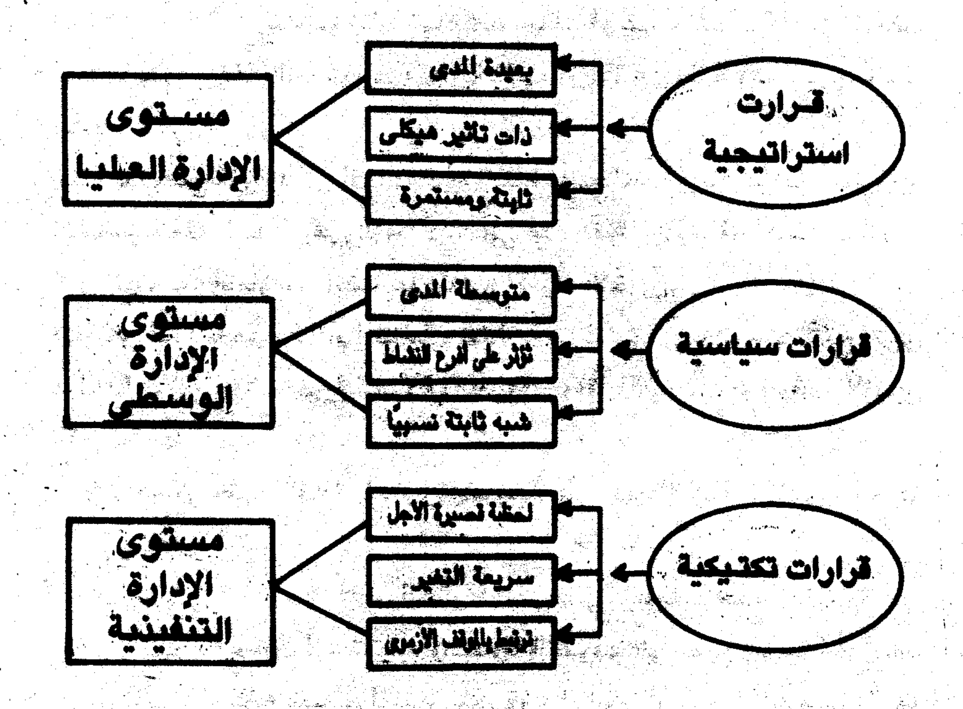
وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية فى إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقًا لما يمليه عليه الموقف الأزموى الذى يواجهه.

٤ - حسن اختيار القادة المحليين وتدريبهم على إدارة الأزمة والتصرف بجراة وثقة فى النفس.

٥ - التوقع والتنبؤ بالأزمات والكوارث المبنى على دراسات علمية. والقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهتها عند حدوثها.

٦ - المرونة والقدرة على التغير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة والمتسارعة والفجائية التى تتصف بها الأزمات.

أنواع القرارات الإدارية وتفويض السلطة فى نطاقها



٧ - استخدام شبكة اتصالات فعالة وأبواب مفتوحة سهلة تساعد على توفير المعلومات الكافية والكاملة بالسرعة المطلوبة بما يمكن من تحديد ابعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج والمساعدة على سرعة اتخاذ القرار المناسب.

٨ - القدرة على خلق مناخ تنظيمى يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة والتنسيق والتكامل بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية لمواجهة الأزمات (قانونية. علاقات . فنية .مالية).

٩ - القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات فى مشكلات ثانوية.

١٠ - الكفاءة والفعالية فى تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية فى المنظمة. وإن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد فى معرفة ردود فعل البيئة تجاه اساليب مواجهة الأزمات.

١١ - تبسيط الاجراءات:

ليس من المتصور أن تخضع معالجة الأزمات لذات الإجراءات التى تعالج بها المشكلات العادية لأن الأزمة بطبيعتها لاتنتظر احداً وإلا أدى الأمر إلى تدمير كيان المنظمة بسبب الأزمة ومن ثم تحتاج الأزمة إلى تدخل حاسم وسريع من خلال تبسيط إجراءات التعامل معها حرصا على الوقت والجهد فى هذه اللحظات الحرجة.

١٢ - الحضور والمشاركة فى إدارة الأزمة والتواجد فى مواقع الأحداث

تحتاج الأزمة إلى الحضور والاستعداد للمشاركة قبل وأثناء وبعد الأزمة.. وذلك من أجل الفهم الكامل ومعاصرة مواقع الأحداث الأزموية للوقوف ثم أسباب وأبعاد الأزمة ولعل ذلك يحقق الأهداف الآتية: ـ

* وقف تصاعد الأزمة.
* معرفة ما يحدث اولاً بأول.
* التدخل الفورى فى موقف الأزمة والتصدى له.

* التأثير على النواحى النفسية لصانعى الأزمة.

* دعم فريق إدارة الأزمة وبث الثقة فى نفوسهم.

١٣. استخدام الأسلوب العلمى فى إدارة الأزمات:

لايمكن التعامل مع الأزمة فى إطار من العشوائية الارتجالية أو بسياسة رد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإدارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإدارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإدارى العلمى على أربع وظائف أساسية هى:

(أ) التخطيط:

هو بناء الخطط والخطط البديلة لمواجهة الأزمات والكوارث المحتملة مستقبلا.

ويعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذى يتم فى نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذى سيقوم به. ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطًا بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة. ومن ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة وفى الوقت ذاته الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية، وتلك التى لاضرورة لها أو لانفع منها.

(ب) التنظيم:

لضمان التدخل الكفء فى الأزمات، لابد من توفر نوع من التنظيم والتنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعى، خاصة وأن كثيرًا مايؤدى التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما الأنشطة التى سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذى سيساعدهم، وأمام من سيكونوا مسئولين، والسبل

المحددة للاتصال، وبالشكل الذى يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذى يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث. ومن هنا يتم رسم الهيكل التنظيمى لإدارة الأزمات بالشكل الذى يستوعب الأنشطة التى تؤدى لتحقيق الأهداف، والأفراد الذين سيقومون بأدائها، والعلاقات وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التى ترتبط بينهم، والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات وربط هذا كله ببعضه أفقيا ورأسيًا عن طريق علاقات السلطة والتنسيق وتبادل المعلومات.

(جـ) التوجية:

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهى عملية تحتاج إلى معرفة إمكانات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة الأزموية، وأن يتم إحاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التى تضمن لهم فاعليتهم، ومن هنا فإن عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التى يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ومن الذى سيقوم بنقلها، وكيف.

ويتضمن التوجيه السليم فى إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإدارى، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها بعضها ببعض.

وتتضمن عملية التوجيه أيضًا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هى:

١ ـ أن يكون الأمر واقعيا وقابلاً للتنفيذ.

٢ ـ يجب أن يكون الأمر واضحاً لاغموض فيه.

٣ ـ يجب أن يكون الأمر كاملاً مبينًا العمل المطلوب تاديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية الكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذى يجب أن يتم فيه، وبمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة.

٤ - يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوبًا ومعتمدًا من السلطة المختصة، ومحددًا به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لايكون هناك تجاوزات. أو حتى لايساء فهمها أو تتعرض للنسيان وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

(د) المتابعة:

يقصد بالمتابعة هو التأكد من اداء الأعمال والانشطة وفقًا لخطة التعامل مع الأزمات وتعد نتائج التدخل فى الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هى مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب كامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة اخرى. فعلى سبيل المثال فإن حدوث ازمة صحية لإنسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولاً حالة الأزمة ويبذل كل جهده للمحافظة على حياة المريض، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة اسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى،ولايتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية.

من العرض السابق يتضح أن تصميم النمط التنظيمي الفعال الذى يمكن من التحكم فى الأزمة ومراجعتها عند حدوثها وتقليل آثارها وإعادة النظام إلى حالة توازنه الطبيعية بعد انتهاء الأزمة يعتبر احد المقومات الأساسية لإدارة الأزمات.

١٥ - تدبير الموارد والإمكانات المادية اللازمة لإدارة الأزمة:

فمن المسلم به أنه مهما كلفتنا عمليات الاستعداد والتجهيز فى مرحلة ما قبل وقوع الأزمة من أجل التعامل معها لمنع وقوعها فى حالة ما إذا استحكمت الأزمة ووقعت مع الاستعداد لها فإن الخسائر والتكاليف فى مرحلة ما قبل الأزمة لاتقارن بالخسائر والأضرار المادية فى حالة وقوعها دون استعداد وقيل فى بعض الآراء أنها لا تعادل ١٠٪ من إجمالى هذه الخسائر.

ويوضح الشكل التالى اركان النمط التنظيمى الفعال والاحتياطات الإدارية لإدارة الأزمات.

يمكننا إذًا أن نخلص من جملة ما تقدم من مقولات إلى اطروحات ثلاث: -

١ - أن إدارة الأزمات أو الكوارث تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لاتتأتى لكيان تنظيمى واحد، الأمر الذى يجعل

النمط التنظيمى الفعال والاحتياجات الإدارية لإدارة الأزمـــات

استراتيجية للأهداف والأعمال
قاعدة معلومات متكاملة
تفويض سلطة اتخاذ القرار
حسن اختيار القادة
التدريب على إدارة الأزمات
اعداد سيناريوهات المستقبل
مرونة التشكيل التنظيمى
شبكة اتصالات فعالة

التنسيق بين أنشطة الوحدات الداخلية
فريق عمل متكامل مع الجهات الأخرى
تبسيط الإجراءات
الحضور والمشاركة مركزيًا ومحليًا
تحديد الأولويات لأزمات المستقبل
الأسلوب العلمى فى الإدارة
تدبير الموارد اللازمة
نظام المصفوفة فى إدارة الأزمة

إدارة الكوارث مسئولية جماعية تنبنى على العمل الجماعى الذى تتداخل وتتمازج فيه ادوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.

٢ ـ ان التكوين المؤسسى التقليدى القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسئوليات ومايكتنفه من محدودية وبطء فى الاتصالات يمثل النقيض لإدارة الأزمات أو الكوارث.

٣ ـ أن النسق التنظيمى لإدارة الكوارث ينبغى ان يبنى على منظومة تتفاعل وتتمازج فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الكارثة، وان يتسم بدرجة عالية من المرونة تمكنه من التكيف مع المتغيرات والظروف الشرطية للكارثة.

هذه السمات التى لابد أن تتوافر فى النسق التنظيمى لإدارة الكوارث تجعل نظام المصفوفة كما يعتقد البعض افضل التكوينات التنظيمية التى تحقق الفعاليات المطلوبة، ومن هنا يبرز إلى مواقع الصدارة السؤال الجوهرى ما نظام المصفوفة؟ وما خصائصه التى تجعله افضل التكوينات التنظيمية لإدارة الكوارث؟

نظام المصفوفة (النسق التنطيمى الافضل لإدارة الأزمات والكوارث):

إن المبادرات الأولى لنظام المصفوفة ـ ويعرف احيانا بتنظيم الشبكة ـ تعود إلى مطلع الستينيات عندما استخدم فى الولايات المتحدة لإدارة بعض الصناعات الحربية والصناعات المتصلة بغزو الفضاء التى تستوجب توافر اعتبارين مهمين: أولهما القدرة الفنية والتقنية العالية فى التخصصات المطلوبة.

وثانيهما: درجة عالية من التنسيق بين هذه التخصصات بالقدر الذى يجعلها جميعا منصهرة فى بوتقة واحدة ذات توجه كلى موحد ثم تزايد الاهتمام بهذا النسق التنظيمى فى كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية وتعددت نظم وأشكال استخدامه.

أن المحور الرئيسى الذى ينبغى عليه نظام المصفوفة التتنظيمية ـ وقد عرف بهذا المصطلح لانه يماثل فى شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الراسية والأفقية ـ هو المزاوجة أو الجمع بين النموذج الوظيفى التقليدى ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة فى نسق تنظيمى واحد يعنى ذلك أن نسق نظام المصفوفة يبنى

على توافر السلطات التنفيذية التى تمارس من القمة إلى القاعدة والسلطات الفنية التى تمارس أفقيا من مدير المشروع إلى كافة النشاطات الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة فى الإنتاج أو الخدمات كما يبين الشكل التالى:

والنظرة المتأملة فى نظام المصفوفة التنظيمية تبرز أنه يتسم بالعديد من المزايا ومن أهمها: ـ

١ ـ المرونة المتمثلة فى إمكانية تكييفه وفق الظروف البيئية وإعادة تشكيله وفق المستجدات والمتغيرات، وكما يثبت فؤاد الشيخ سالم وآخرون يصلح هذا النموذج فى الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إلية المنشآت التى تعيش فى بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة فى الشكل التنظيمى على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة أن الميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمى هى المرونة التى تعطى المنشأة الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التى لاتخضع للتنبؤ.

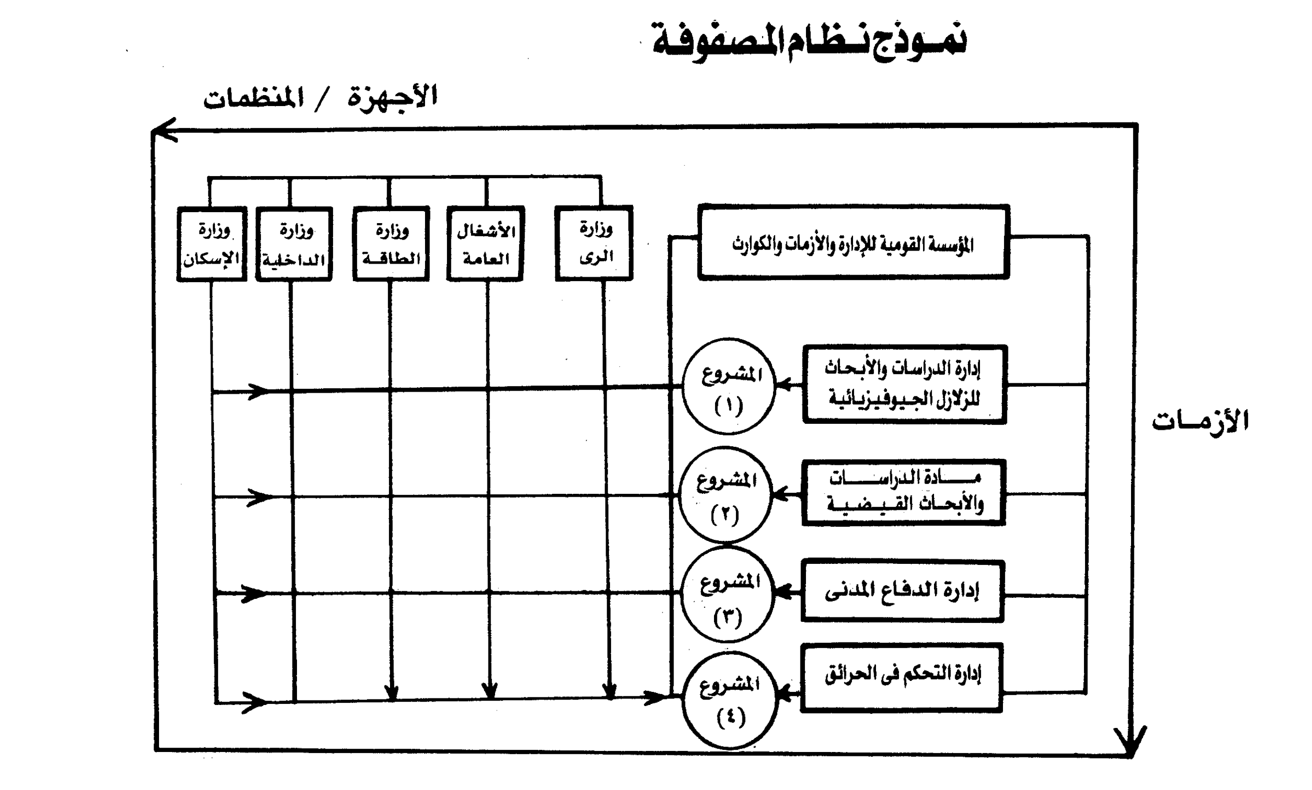
٢ ـ أنه يضع الأعمال أو النشاطات التى تمثل دورة أداء واحدة فى وحدة تنظيمية واحدة، الوضع الذى يحقق درجة عالية من التنسيق ويقوض مسببات التجزئة والصراعات ويؤمن الإشراف الفعال.

٣ ـ تأصيل المشاركة فى صنع القرارات وتنفيذها بين كل الأطراف المعنية وهو وضع يحقق تبادل المعلومات والرأى. وتتوافر معه الفرص لصنع القرارات جماعيًا. إن هذا المنهج الذى يؤمن المشاركة لمختلف الأطراف فى صنع القرارات وتنفيذها وتقويم الآثار المترتبة عليها، يقوض من جانب آخر احتمالات مواقف الصراع والازدواجية فى النشاطات.

٤ ـ يمثل إدارة فعالة لإنجاز المهام المعقدة التى تستوجب استقطاب وتجميع كفاءات إدارية ومهنية وفنية متعددة لأنه يوظف ويوجه كل هذه الخبرات لتحقيق الهدف أو المهمة الأساسية.

٥ ـ يؤمن الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات وما يتصل بها من تجهيزات ومعدات بتنسيق توزيعها وفقا لطبيعة واحتياجات المشروعات قيد التنفيذ.

نموذج نظام المصفوفة



٦ ـ قصر ومباشرة علاقات الاتصال رأسيا وأفقيا بالقدر الذى يعين فى اتخاذ القرارات بالسرعة اللازمة وفقًا للمتغيرات والاحتياجات الطرفية المتجددة.

إن النظام المتكامل لإدارة الطوارئ، القائم على نظام المصفوفة الذى ابتدعته وعملت على تأصيله الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ بالولايات المتحدة قد حقق مزايا متعددة من أهمها:ـ

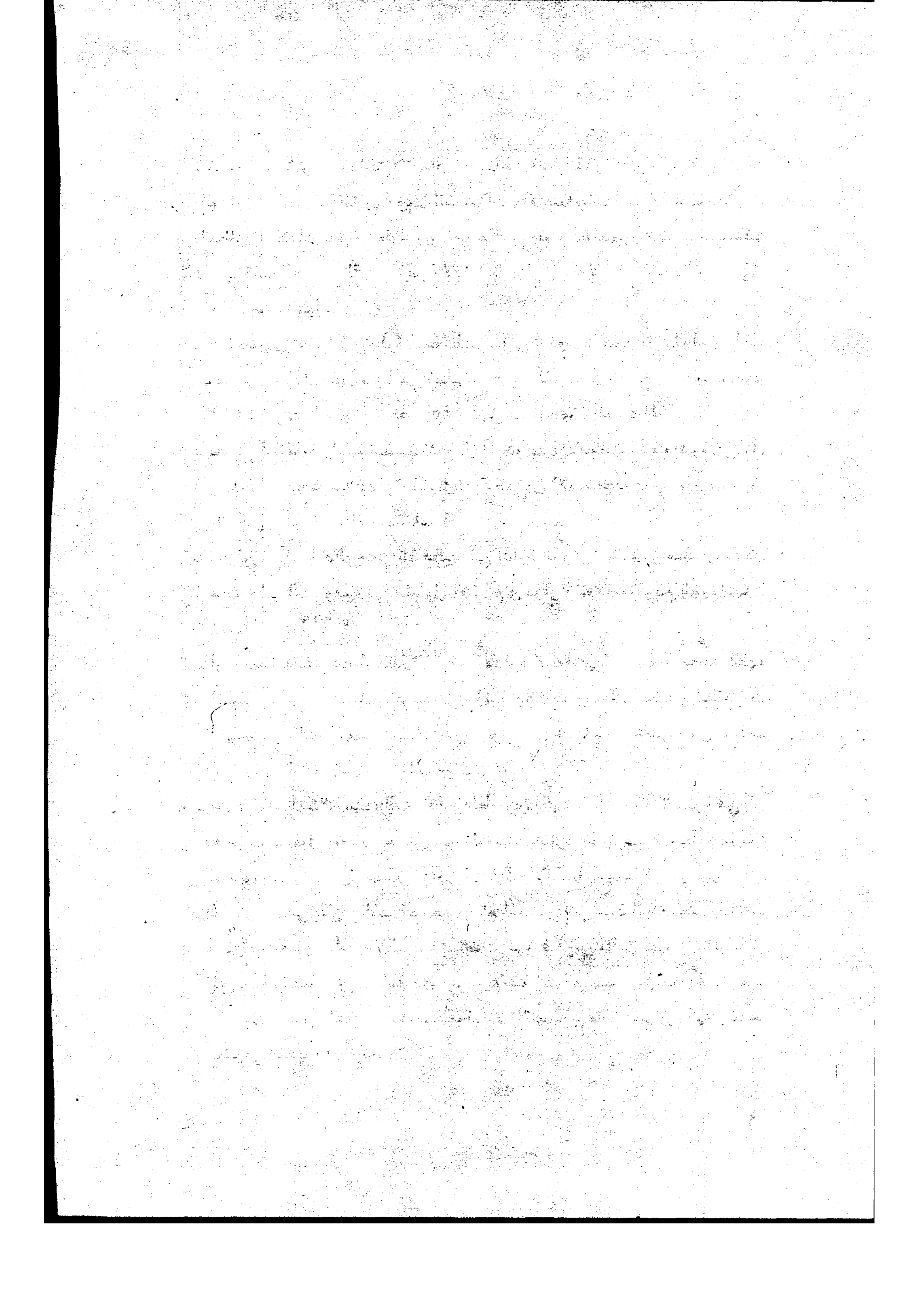
١ ـ التصور المتكامل لإدارة مختلف ألوان الكوارث وفى كل المراحل التى تستوجبها إدارة كل منها فى نظام واحد يحقق تكامل ودمج وتوحيد جهود كل المستويات الحكومية: الفدرالية والولايات وأجهزة الحكم المحلى.

٢ ـ تأمين الكفاءة والاستخدام الأمثل للقدرات والإمكانات المتوافرة فى كل المستويات الحكومية لإدارة الكوارث بالحد من الازدواجية وتأصيل التنسيق والتركيز على الأهداف الأساسية.

٣ ـ تحقيق درجة عالية من الفعالية فى إدارة الكوارث بتأمين مشاركة كل المستويات الحكومية فى تشكيل ووضع وإقرار وتنفيذ وتقويم السياسات المتصلة بالكوارث.

٤ ـ أن النظام بتحديده للوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ كمؤسسة يعهد إليها باتخاذ زمام المبادرة فى جميع مراحل إدارة الكوارث، قد حد من احتمالات الاجتهادات المتناقضة التى قد تبرز كرد فعل لفجائية ـ الكارثة من العديد من المؤسسات فى مختلف المستويات.

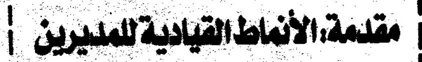
٥ ـ أن إنشاء الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ لكى تكون مركز الدائرة فى كل فعاليات تشكيل وتنفيذ السياسات المتصلة بإدارة الكوارث قد جعلها مركزًا للمعلومات والخبرة وحقق توافر العناية والاهتمام بمختلف مراحل إدارة الكوارث فهى إلى جانب أخذها زمام المبادرة فى مجابهة الكوارث عند حدوثها تعنى عناية مماثلة بالنشاطات الهادفة إلى تقليل درجات المخاطر المحتملة وتعمل على زيادة القدرات والإمكانات الواجبة استعدادًا لمجابهة الكوارث وتعطى اعتبارًا كافيًا للعمليات المتصلة بإعادة التوازن إلى وضعه الطبيعى بانتهاء الكارثة.



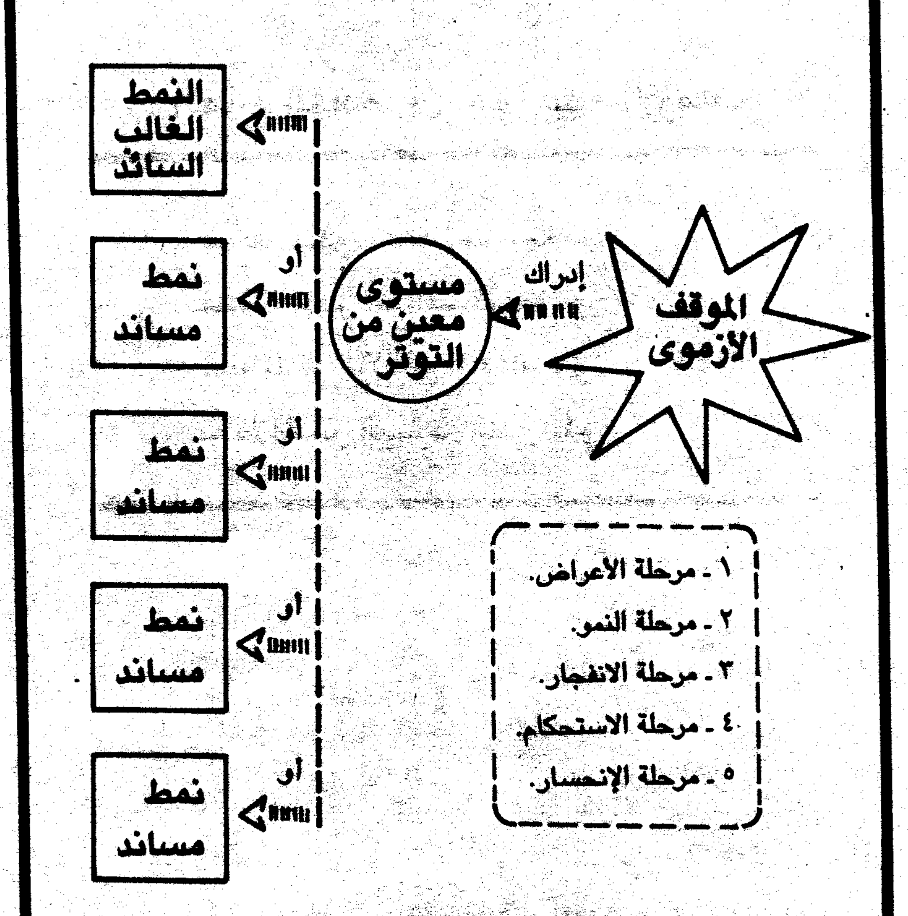
◆ خمسة أنماط للمديرين والقادة لاتخاذ القرارات فى الأزمات

أنماط القادة في مواجهة الأزمات

- نمط المدير المجامل
- نمط المدير الدكتاتور
- نمط المدير الزئبقي (الميكافيللي)
- نمط المدير البيروقراطي



النمط هو سلوك متكرر مدرك من الآخرين Style ولكل واحد منا نمط غالب (سائد) وأنماط أخرى احتياطية أو مساندة



الأنماط القيادية الخمسة للمديرين فى الأزمات

ما الأنماط القيادية التى تخلق أزمات؟ رتب؟

عالى

المدير المجامل

المدير قائد الفريق

الاهتمام بالناس

المدير الزئبقى

المدير البيروقراطى

المدير الدكتاتور

منخفض

الاهتمام بالعمل

منخفض

عالى

انماط سلوك المديرين فى مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة: -

توجد خمسة انماط لسلوك المديرين فى مواجهة الأزمات والتحكم فيها، وهذه الأنماط هى:

١ . الاجتناب او الإنكار	الهروب الدفاعى	عَ نَ
٢ . التهدئة	المسالم	ن +
٣ . الحل الوسط	التغيير السلمى والمناورة	ع ن
٤ . القوة او الإجبار والقمع	السيطرة دون دراسة	ع +
٥ . المواجهة	اليقظة	ع+ ن +

وسوف نوضح كل نمط بشىء من الإيجاز.

١ - الاجتناب او الإنكار: -

قد يسلك المدير مسلك الانسحاب من مواجهة الأزمة أو الموقف الصعب كأن يتجنب حضور اجتماع المواجهة او قد يؤجل مقترحات الحل لموعد آخر. ولا شك أن هذا السلوك سيئ ولاسيما مع مثل هذه المواقف الصعبة.

٢ - التهدئة:

قد يسلك المدير هذا المسلك فى مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة على اعتقاد منه بان مرور الوقت كفيل بعلاج هذا الموقف، وأن الأمر لا يستدعى كل هذا التوتر، وأن هدوء الأعصاب ومنع التوتر وتعاون الجميع يمكن من الوصول إلى الحل. ولا شك أن مثل هذا السلوك لا يتناسب مع الأزمات وسمات المواقف الصعبة التي سبق عرضها.

٣ - الحل الوسط:

قد يلجا عند مواجهة الأزمة أو الموقف الصعب إلى اتخاذ حل وسط يحقق نصف لأهداف، وفى اعتقاده أن ذلك أفضل من خسارة كل الأهداف، أو إذا كان الموقف الصعب. هذا مع طرف آخر له نفس القوة والوزن، فيلجأ إلى الحل الوسط عن طريق المفاوضات.

٤ - الإجبار أو القوة:

هذا النمط يعتمد على قوة التهديد لأطراف الموقف الصعب بحيث يكون الحل المقترح لصالح أحد الأطراف دون الآخر. ولا شك أن بعض المواقف الصعبة يصلح معها توقيع العقاب، ولكن الكثير من المواقف لا يصلح معها مثل هذا النمط، وإن كان استخدام الإجبار والقوة مطلوبين فى حالتين على وجه التحديد:

(أ) عند اتخاذ قرار سريع مُسكن للموقف، ومنع تدهوره وتزايده.

(ب) عند موقف صعب يتعلق ببقاء المنظمة ونموها.

٥ - المواجهة:

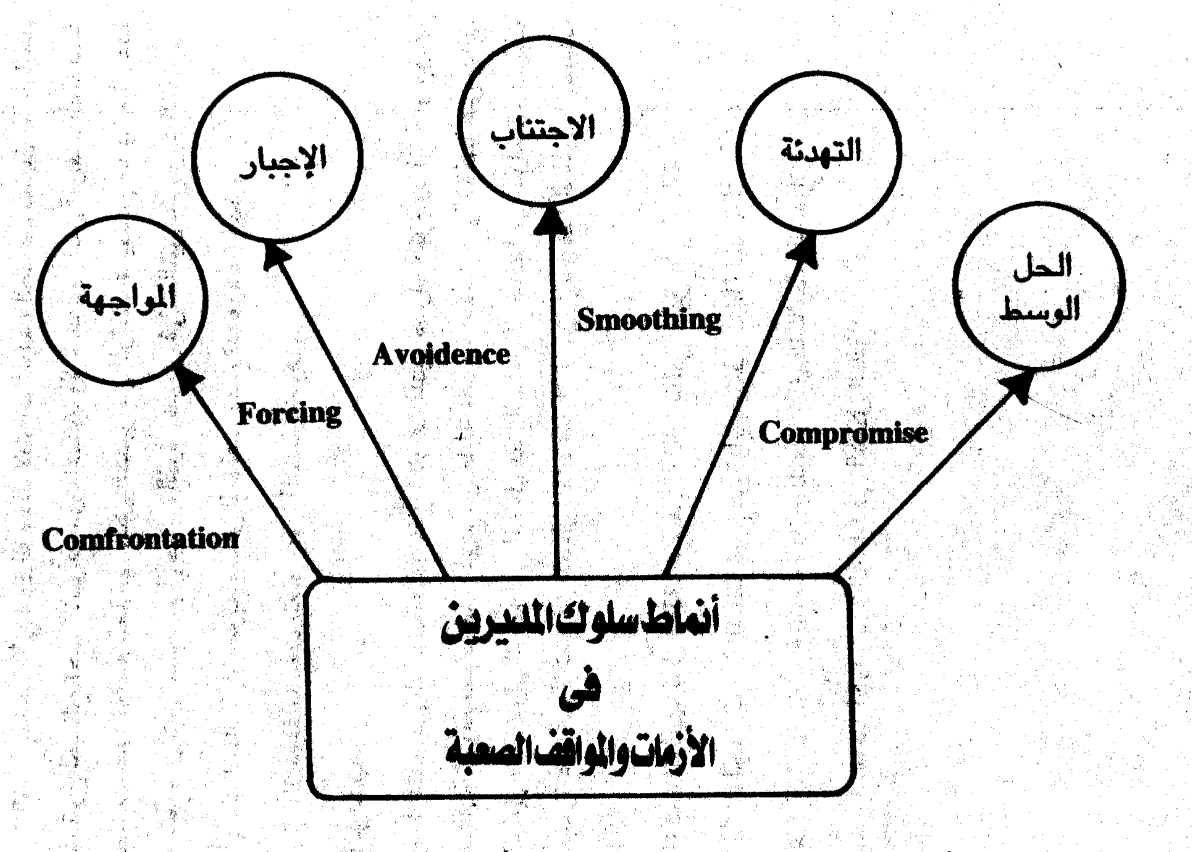
وهذا النمط من السلوك يعتمد على اعتراف المدير صراحة بوجود أزمة أو موقف صعب، ثم يتم تقييم هذا الموقف وتحليله لمعرفة أسبابه والتفكير فى بدائل الحلول لاستقرار الرأى على أفضل هذه الحلول لاتخاذها فى مواجهة الموقف بصورة علمية، ولا شك أن أفضل أنماط سلوك المديرين هو هذا السلوك للأسباب الآتية:

(أ) عدم المواجهة لحل الموقف الصعب له تأثير سلبى عميق على المنظمة.

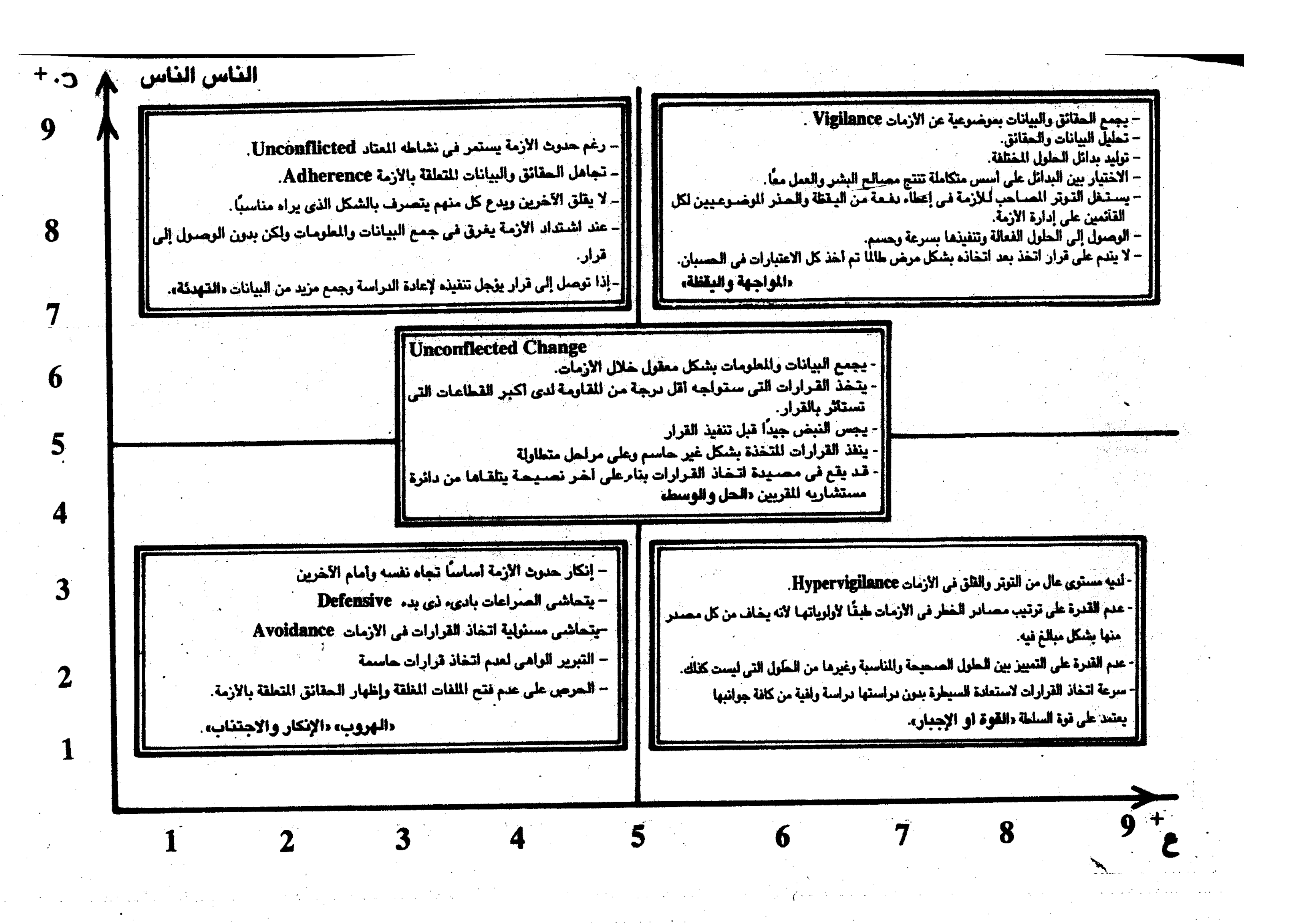
(ب) المواجهة العملية المتأنية تمنع من تولد مواقف مماثلة مستقبلاً.

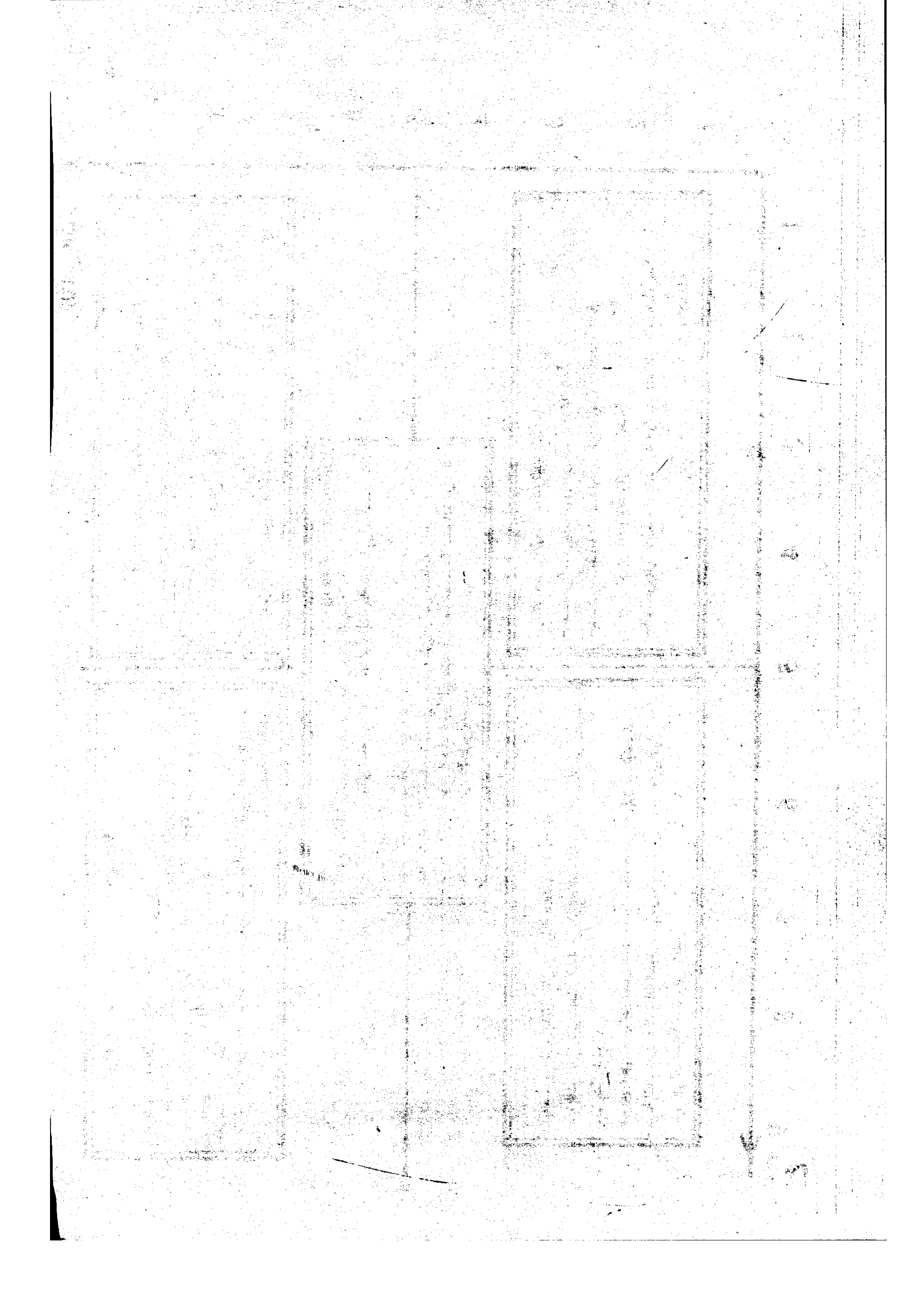
(جـ) المواجهة العلمية تسمح بعلاج الموقف بأقل التكاليف والخسائر.

وأخيرًا يمكننا إظهار هذه الأنماط فى الشكل التالى:

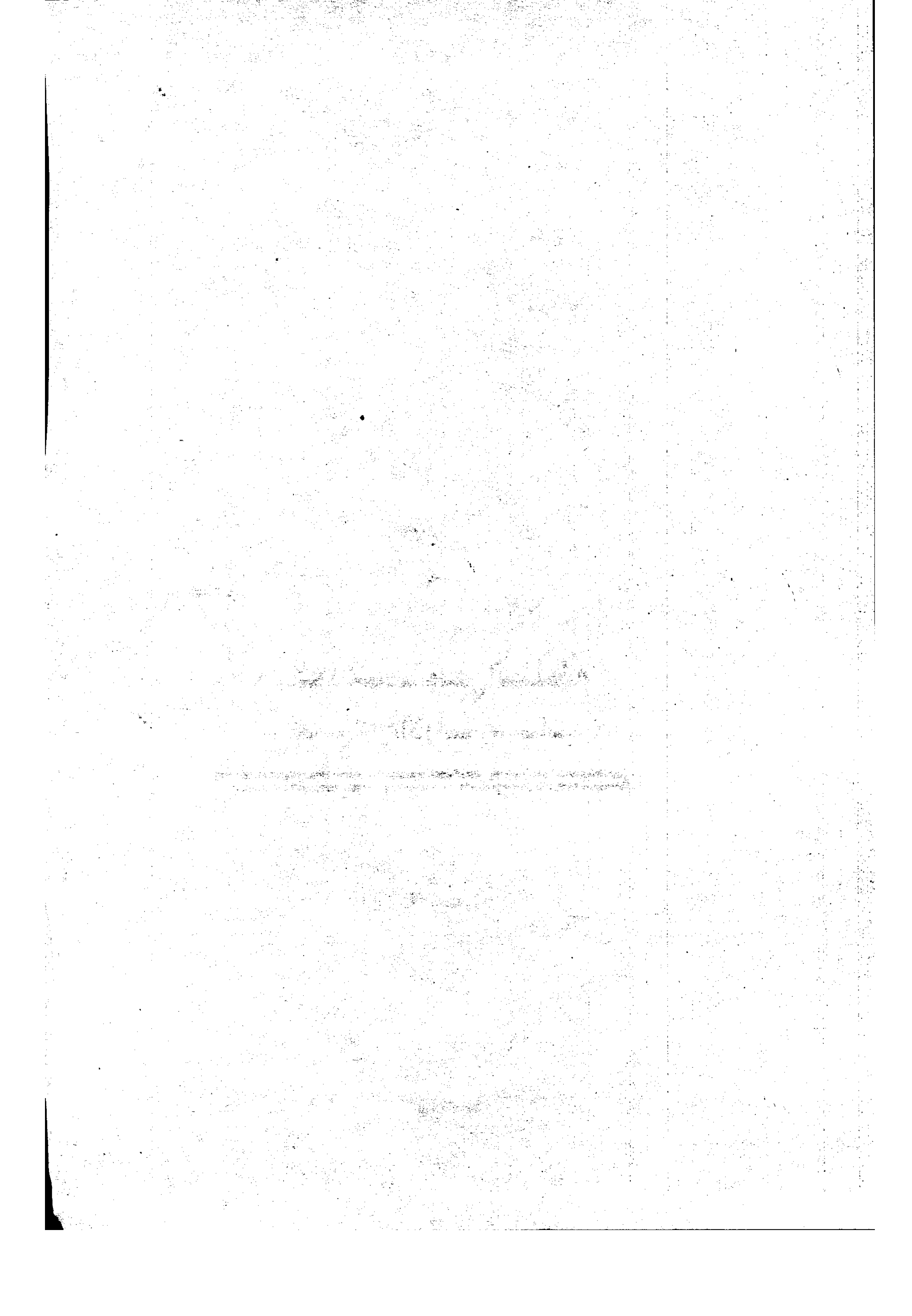


أنماط سلوك المديرين فى مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة


ن. +
الناس الناس
9
8
7
6
5
4
3
2
1
- رغم حدوث الأزمة يستمر فى نشاطه المعتاد Unconflicted.
- تجاهل الحقائق والبيانات المتعلقة بالأزمة Adherence.
- لا يقلق الآخرين ويدع كل منهم يتصرف بالشكل الذى يراه مناسبًا.
- عند اشتداد الأزمة يغرق فى جمع البيانات والمعلومات ولكن بدون الوصول إلى قرار.
- إذا توصل إلى قرار يؤجل تنفيذه لإعادة الدراسة وجمع مزيد من البيانات «التهدئة».
- يجمع الحقائق والبيانات بموضوعية عن الأزمات Vigilance .
- تحليل البيانات والحقائق.
- توليد بدائل الحلول المختلفة.
- الاختيار بين البدائل على أسس متكاملة تنتج مصالح البشر والعمل معًا.
- يستغل التوتر المصاحب للأزمة فى إعطاء دفعة من اليقظة والحذر الموضوعيين لكل القائمين على إدارة الأزمة.
- الوصول إلى الحلول الفعالة وتنفيذها بسرعة وحسم.
- لا يندم على قرار اتخذ بعد اتخاذه بشكل مرض طالما تم أخذ كل الاعتبارات فى الحسبان.
«المواجهة واليقظة»
Unconflected Change
- يجمع البيانات والمعلومات بشكل معقول خلال الأزمات.
- يتخذ القرارات التى ستواجه أقل درجة من المقاومة لدى أكبر القطاعات التى تستأثر بالقرار.
- يجس النبض جيداً قبل تنفيذ القرار
- ينفذ القرارات المتخذة بشكل غير حاسم وعلى مراحل متطاولة
- قد يقع فى مصيدة اتخاذ القرارات بناءعلى آخر نصيحة يتلقاها من دائرة مستشاريه المقربين «الحل والوسط»
- إنكار حدوث الأزمة أساسًا تجاه نفسه وأمام الآخرين
- يتحاشى الصراعات بادىء ذى بدء Defensive
- يتحاشى مسئولية اتخاذ القرارات فى الأزمات Avoidance
- التبرير الواهى لعدم اتخاذ قرارات حاسمة
- الحرص على عدم فتح الملفات المغلقة وإظهار الحقائق المتعلقة بالأزمة.
«الهروب» «الإنكار والاجتناب».
- لديه مستوى عال من التوتر والقلق فى الأزمات Hypervigilance.
- عدم القدرة على ترتيب مصادر الخطر فى الأزمات طبقًا لأولوياتها لأنه يخاف من كل مصدر منها بشكل مبالغ فيه.
- عدم القدرة على التمييز بين الحلول الصحيحة والمناسبة وغيرها من الحلول التى ليست كذلك.
- سرعة اتخاذ القرارات لاستعادة السيطرة بدون دراستها دراسة وافية من كافة جوانبها
يعتمد على قوة السلطة «القوة أو الإجبار».
1
2
3
4
5
6
7
8
9
ع +



◆ أثر تفويض السلطة على إدارة الأزمات... :



التفويض الفعال للسلطة وتنمية المرءوسين

من البديهى أنك لا تستطيع عمل كل شيء بنفسك، لذلك يتطلب الأمر أن تستخدم التفويض لكى تؤدى وظيفتك بكفاءة عالية، فهو الوسيلة الوحيدة لتوسيع مجال تأثيرك بما يتجاوز مقدرتك الذاتية على إنجاز العمل، وهو ايضًا الطريق إلى الاستفادة بقدرات ومواهب ومهارات فريق العمل، تلك الصفات التى قد لا تستغل كاملة بدون تفويض.

ما التفويض؟

عندما تتعدد أعباء المدير وتتنوع، ويجد ان وقته لا يتسع لبعضها أو أنه ينفق كثيرًا من وقته فى جزئيات يمكن لشخص آخر فى مستوى تنظيمى ادنى أن يقوم بها بالدرجة المطلوبة من الكفاءة، فإنه فى هذه الحالة يلجأ إلى التفويض.

والتفويض : هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات أو صلاحية التصرف فى أمور معينة من جهة أو شخص اعلى إلى جهة أو شخص آخر أدنى فى المستوى الوظيفى.

ويعتبر هذا المضمون من الممارسات السليمة للإدارة ليس فقط كل مشاكل المدير وحسن استغلال وقته ولكنه فى ذات الوقت يعتبر جزءًا مهمًا من برامج تنمية صف ثانٍ للإدارة وصقل قدرات المرءوسين وتاهيلهم لمهام وأعباء أعمال فيما بعد.

مزايا التفويض الفعال

١ ـ المزايا للمرءوسين

- شعور الفرد باحترام الذات عندما تخصص له جانبًا من السلطة مما يكسبه الأهمية والثقة بالنفس.
- يؤدى منح المرءوسين صلاحية اتخاذ القرارات إلى اهتمامهم بالنتائج، فليس هناك قوة دافعة أكبر من أن تضع الفرد فى موقع المسئولية عن جانب من الأعمال وأن تفوض له السلطة لاتخاذ القرارات، ثم تعطى له بعد ذلك المكافأة التى تتناسب مع الإنجاز.

- حسن التعامل مع المشاكل والأزمات فى مواقع حدوثها مما يحقق الكفاءة والفعالية فى الإدارة وتحقيق النتائج المطلوبة.

- توفير الفرصة للمرءوس للنضوج والتقدم الوظيفى. وإعداد الصف الثانى فى الإدارة.

٢ ـ المزايا للمديرين والمشرفين

يوفر لك التفويض عدة فوائد بصفتك مديرًا ومشرفًا، وأكثر هذه الفوائد هى الوقت الذى يتوفر لك لأداء الأعمال التى فى مقدورك أنت فقط القيام بها.

وهذه هى بعض السبل الفعالة لاستغلال هذا الوقت:

- التخطيط لمستقبل الإدارة التى تشرف عليها بدلاً من أسلوب الأداء الذى يعتمد على الانتقال من أزمة إلى أزمة.

- تطوير أساليب أداء الأعمال بالإضافة إلى التفكير فى أنشطة جديدة يمكنك إضافتها.

- إقامة علاقات أفضل مع الإدارات والأقسام الأخرى التى تتعامل معها بانتظام.

- إقامة وصيانة علاقات وثيقة مع العاملين معك، وهذه المهمة غالبًا ما يفتقد المدير أو المشرف إليها عندما يكون مشغولاً جدًا.

- تكوين روح الفريق فى العمل لدى الأفراد.

- تخفيف الضغوط على المديرين والمشرفين.

- تنسيق العمل فى الإدارة بغرض تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية.

مستويات التفويض

- المستوى الأول

فوض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل ولكن اترك للموظف بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

- المستوى الثانى

فوض على أساس ما يجب عمله واترك للموظف الحرية فى اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل.

- المستوى الثالث

فوض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف واترك للموظف الحرية فى تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى جودة العمل.

الوصايا العشر للتفويض

وصل المعلومات بشكل كامل

يجب أن تطلع مرءوسيك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف التى تتوقع منهم ممارستها، وحتى يتسنى لهم الإفادة من خبرتك وعلمك.

لا تفوض المسئولية وفوض السلطة

فذلك معناه أنك تمارس السيطرة بتشدد ويعبر هذا عن عدم ثقتك بمرءوسيك.

ضع معدلات للأداء

فمن الضرورى أن يعلم الموظف ما تتوقعه أنت من نتائج ويمكنك إشراك مرءوسيك فى وضع هذه المعدلات.

ضع نظامًا للرقابة

فلا يجب أن تترك لمرءوسيك «الحبل على الغارب» فيجب أن تضع نظامًا للرقابة يتيح لك التعرف على مدى التقدم فى سير العمل نحو الأهداف المتفق عليها.

تحد مرءوسيك

لكى تنمى قدرات مرءوسيك يجب عليك أن تنحاز إلى جانب مزيد من التفويض وليس العكس، وقد يتسبب عن هذا إيجاد حالة من القلق عند مرءوسيك حيث يتشكك بعضهم فى قدراتهم على تحمل المسئولية الموكلة إليهم، ويكون من المناسب أن تتحدى قدرات مرءوسيك بتشجيعهم على قبول المسئولية.

وفر التدريب المناسب

فالتدريب من الوسائل المتاحة لتنمية قدرات المرؤوسين إلى أقصى حد ممكن، فهو يوفر المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل.

قف إلى جانب مرءوسيك

يجب دعم المرءوس والوقوف إلى جانبه فيما يتخذونه من قرارات، وقد يكون ذلك أمرًا عسيرًا عند بعض المشرفين ومع ذلك نؤكد أنه قد تكون على يقين بأداء العمل بشكل أفضل ولكن عليك أن تقبل المخاطرة بأن المرءوس قد يرتكب بعض الأخطاء.

فوض ولا تتخلص من السلطة

إن التفويض لا يعنى تخليك عن سلطاتك، فيجب أن يفهم المرءوسون أن سلطاتهم نابعة منك وأنه يمكن استعادة هذه السلطات بنفس السرعة التى فوضت بها إذا حاولوا تعدى حدود السلطة المتفق عليها.

لا تتخلص من المهام غير الممتعة

تفادى دائمًا التفويض الذى يمثل التخلص من المهام غير الممتعة فى وظيفتك والاحتفاظ بالمهام الممتعة لنفسك.

لا تتهرب من المسئولية

لا تتهرب من مسئوليتك كمشرف، فأنت المسئول أمام رئيسك عن نتائج إدارتك.

التفويض المسبق للسلطات:

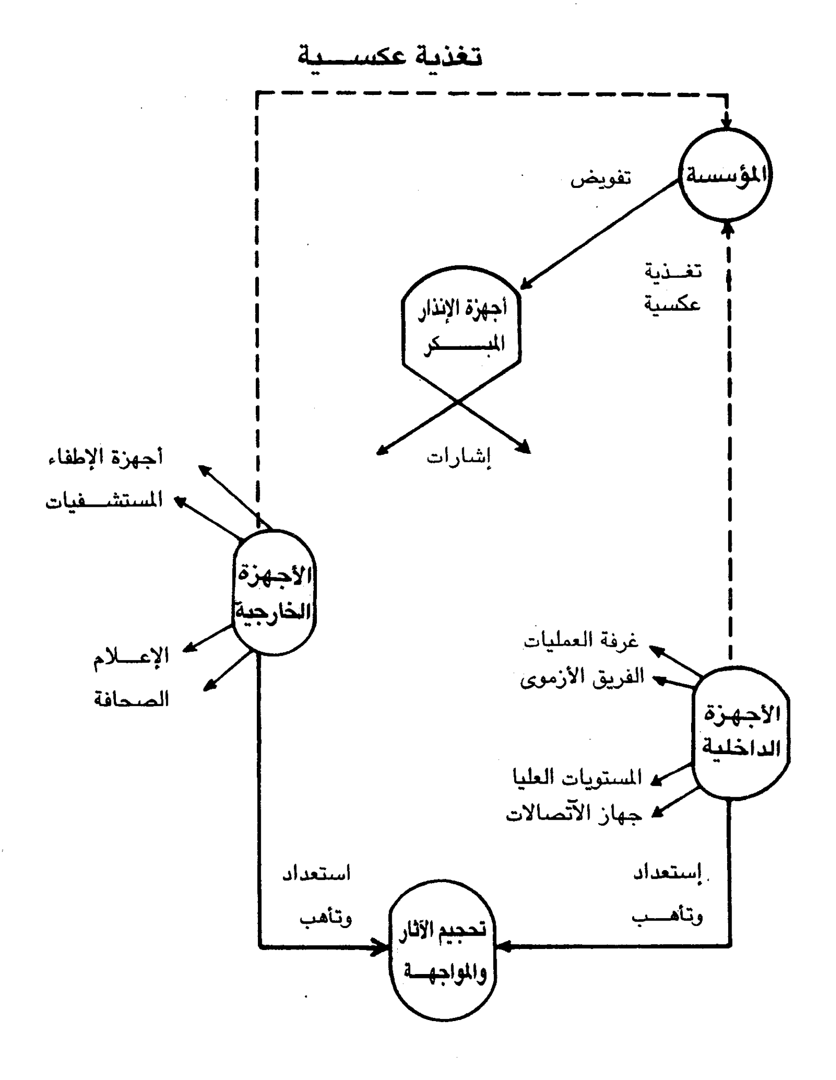
لقد سبق لنا إيضاح الفرق الجوهرى بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات والذى يكمن فى أن الأخيرة تجعل أفراد المؤسسة يتعاملون فعليًا مع الأزمات وأن تكون السلطات مفوضة إليهم أصلاً دون حاجة للرجوع للجهات المعنية لاتخاذ اللازم.

وهذا الأمر خطير للغاية ولاسيما فى حالة الأزمات ذات الإيقاع السريع والوقع بالغ الأثر خلال فترات زمنية قصيرة. ومن هذا المنظور وجب على المؤسسات والشركات تفويض السلطات للأجهزة الأزموية بالتدخل السريع الحاسم، دون

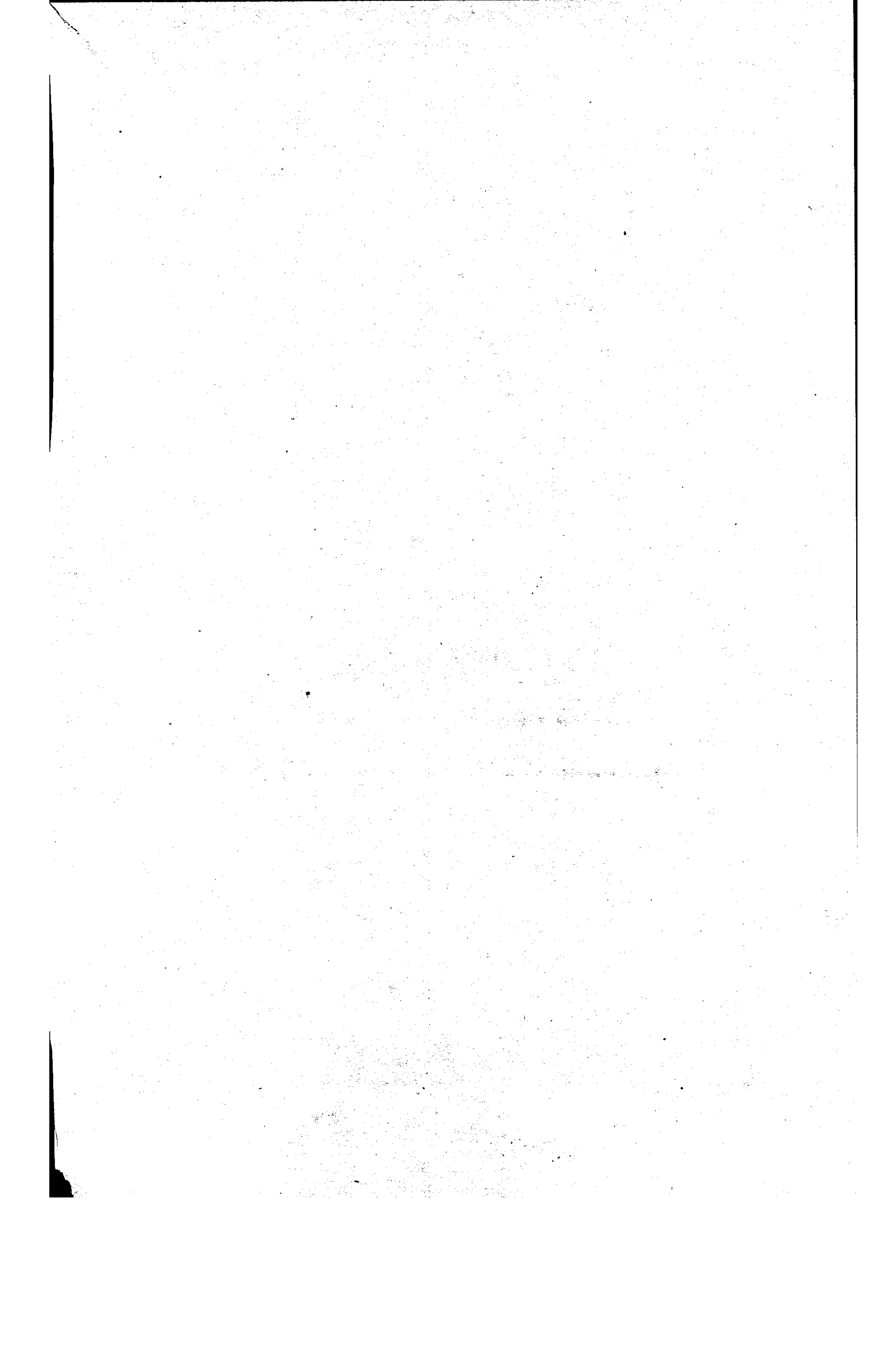
انتظار صدور الأوامر والتعليمات والموافقات للتحرك والبدء، لأن الوقت هنا مهم وحرج، ولأن الكيان الإدارى لا يتحمل مزيدًا من الآثار السيئة لفترة زمنية أطول.

وعلى هذا الأساس تفوض السلطات لأجهزة الإطفاء أو أجهزة الصدام للتعامل مع الأزمات فور تولدها، دون الانتظار لأخذ الموافقات الرسمية. كما أن تفويض السلطات لأجهزة الإطفاء أو أجهزة الصدام ولأجهزة الاتصالات بالوصول الفورى للمواجهة، والاستعداد دون انتظار للحصول على الموافقات الرسمية، كما يحدث فى ضبط الجناه حيث يستلزم الأمر أخذ موافقة النيابة. فالأمر هنا يختلف ويتطلب التدخل السريع الفورى.

ويمكن إيضاح التفويض للسلطات بالشكل التالى:



◆ صناعة واتخاذ القرارات فى جو التوتر والضغوط والأزمات



مهارات التعامل مع الضغوط والإجهاد

لماذا نهتم بدراسة الضغوط؟

١ - أنه لا يوجد إنسان أو أسرة أو منظمة أو دولة لا تعانى من الضغوط، وأنه لا مفر من التعامل مع الضغوط لما تسببه من أمراض صحية ونفسية للبشر.

٢ - عدم إدارة الضغوط التنظيمية تؤدى إلى حدوث إجهاد وآثار سلبية للفرد والتى تعتبر من محددات ومعوقات للموارد والبشرية للمنظمة وهذا يؤدى إلى نتائج اقتصادية سلبية مثل انخفاض الإنتاجية وعدم الرضا عن العمل.

٣ - وفى حالة الإدارة الجيدة للضغوط فإن هذا يقود إلى تحسين الداء، تحسين الإنتاجية، الرضا عن العمل.

٤ - أن مواجهة الضغوط اصبحت علمًا، وبرنامجًا تدريبيًا الهدف منه كيفية التعامل مع الضغوط ومواجهتها.

تعريف الضغوط:

١ - استجابة أو حالة غير محددة تجاه ما قد تفرضه الظروف والعوامل والمؤثرات الخارجية على الإنسان من متطلبات.

٢ - قوة خارجية تحدث عملها فى النظام (سواء فرد أو منظمة) ويترتب عليها تغييرات داخلية تتمثل فى صورة إجهاد (الضغوط قوة خارجية) (الضغوط قوة خارجية) (الإجهاد حالة داخلية ناتجة عن الضغوط).

٣ - بعض ظروف العمل التى تتفاعل مع خصائص العامل الشخصى وبيئة العمل المادية تسبب تغييرًا فى الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدنى أو عقلى غير معتاد.

وهذا المفهوم يرتكز على الركائز التالية:

١ - أن الضغوط التى يشعر بها الفرد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (معوقات) أو تكون ناتجة عن مواقف إيجابية (فرص).

٢ - أن العوامل الذاتية للفرد تؤثر فى إدراكه لمصادر الضغوط باعتبارها معوقات/ متطلبات/ فرص.

٣ - أن تفاعل العوامل الذاتية مع الخصائص البيئية يحدد إحساس الفرد بمقدار الضغوط الواقعة عليه، ومن ثم نوعية الاستجابة التى يمكن أن تحدث من جانبه.

النتائج الإيجابية والسلبية للضغوط:

(أ) النتائج السلبية للضغوط تتمثل فى: -

١ - الاستياء من جو العمل والشعور بالضيق حينما يذهب الفرد للعمل والسرور عندما يغادره.

٢ - انخفاض مستوى أداء الفرد.

٣ - الرغبة فى ترك الوظيفة.

٤ - النتائج السلوكية الضارة (الأرق والتدخين بشراهة وضعف الشهية والعقاقير والمهدئات).

٥ - النتائج النفسية الضارة (التوتر والتصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز والنسيان المتكرر والاكتئاب النفسى واللا مبالاة).

٦ - النتائج الصحية السيئة (الصداع، تقرحات المعدة، السكر، ضغط الدم، الاكتئاب النفسى واللامبالاة).

٧ - الأمراض القلبية.

٨ - ارتفاع معدلات الغياب.

(ب) النتائج الإيجابية للضغوط:

تعتبر نتيجة صحية/ إيجابية/ وبناءة للاستجابة للضغوط وهى تتضمن الرفاهية الفردية والتظيمية الناتجة عن المرونة، والنمو، والتكيف، مستويات الأداء العالية.

مصادر متغيرات الضغوط:

من الدراسات العلمية اتضح أن متغيرات الضغوط يمكن تصنيفها كالآتى: -

١ ـ الضغوط التى ترجع إلى طبيعة الدور.

٢ ـ الضغوط التى ترجع إلى طبيعة العمل.

٣ ـ الضغوط التى ترجع إلى طبيعة بيئة العمل المادية.

٤ ـ الضغوط التى ترجع إلى طبيعة العلاقات الشخصية فى العمل.

أولاً: الضغوط التى ترجع إلى طبيعة الدور:

يعــرف الدور Role بأنه مجموعة التوقعات التى يطلبها الآخرون كالمشرفين، الزملاء المرءوسين من الفرد، فهؤلاء يتوقعون منه أداء سلوكيات أو تصرفات معنية وهذه يطلق عليها (متطلبات الدور) والتى قد تتعارض مع متطلبات دور لشخص آخر كما يمكن تعريفه بأنه ما ينبغى أن يقوم به الفرد وفقًا لمقتضيات ومتطلبات واجبة أو وظيفية ومن هنا نجد أن الضغوط التى يمكن أن يسببها الدور يمكن تصنيفها فى ثلاث مجموعات:

(أ) غموض الدور وعدم وضوحه: ـ

وهى الحالة التى تكون فيها المعلومات المتاحة عن موقف تنظيمى معين غير كافية أو غير واضحة للأفراد، أو إنهم قد يعرفون ما هو متوقع منهم ولكنهم لا يفهمون بوضوح كيف يحقق ذلك للآخرين.

(ب) صراع الدور: ـ

هو تعارض وتناقض المتطلبات المتوقعة من شاغل الدور حيث يكون للإنسان العديد من المتطلبات التى يصعب أداؤها فى وقت واحد، وقد يحدث هذا التعارض والتناقض بين دور شخص ودور أو أدوار أشخاص آخرين وقد يحدث هذا التعارض بين المتطلبات والقيمة الشخصية للفرد.

(جـ) عبء الدور: ـ

ويقصد بذلك أن كمية العمل المتوقعة من الفرد أكبر من قدرات الفرد وبالتالى يجد الفرد صعوبة فى تكملة هذا العمل.

وفى هذه الحالة يحاول الفرد أن يعظم قدرته ولكنه لا يستطيع مقابلة كل متطلبات الدور.

ثانيًا: الضغوط التى ترجع إلى طبيعة العمل:

وذلك على النحو الآتى: -

(أ) مدى أهمية العمل ذاته:

حيث تؤثر هذه الناحية على تقدير الفرد لذاته وكذلك على تقدير الآخرين له.

(ب) مدى تنوع واجبات العمل:

أى مدى ما يتطلبه العمل من مهارات متباينة.

(جـ) مدى الحرية والاستقلال فى العمل:

أى ما مستوى الحرية الممنوحة للفرد فى القيام بواجبات العمل أو اتخاذ القرارات وهو بذلك عنصر من عناصر خفض التوتر والقلق النفسى فى العمل.

(د) ذاتية الوجبات:

أى مدى ما يتطلبه العمل من إنهاء عمل متكامل محدد أو جزء منه.

(ع) التغذية العكسية:

طبيعة رد الفعل من جانب الإدارة أو الزملاء عن مستويات الأداء المحققة وفاعلية أدائه.

(و) درجة روتينية العمل:

فالأعمال التى تؤدى على وتيرة واحدة وبدون تنوع فى الواجبات أو المهارات ويعتبر ذلك من ضمن عوامل الضغط على الفرد.

(هـ) ضغط الوقت:

أى مدى كفاية كمية الوقت المتاح لإنجاز الأعمال.

ثالثًا: الضغوط التى ترجع إلى ظروف بيئة العمل المادية: -

تتمثل الضغوط من هذا المصدر من النواحى التالية: -

١ . الإضاءة الضعيفة.

٢ . الضوضاء (النزاعات والخلافات).

٣ . التهوية.

٤ . درجة الحرارة المرتفعة.

٥ . البرودة القارسة (الرطوبة).

٦ . الكثافة والازدحام.

رابعا: الضغوط التى ترجع إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والشخصية فى العمل: -

تتيح العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين فى العمل دورًا مهمًا فى حياته بما يمكن أن تتيحه كم فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية المهمة كالحاجة إلى الصداقة والشهرة والقبول. وأثبتت الدراسات أن تلك العلاقات حينما لا تكون مرضية فإنها تكون مصدرًا مهمًا من مصادر الضغوط من النواحى التالية:-

١ . مدى توافر علاقات قوية مع الرؤساء، المشرفين، الزملاء، والمرءوسين.

٢ . مدى التوافق والتماسك بين أعضاء الجماعة.

٣ . مدى توافر القيادة الديموقراطية.

٤ . مدى رضا الجماعة.

استراتيجيات مواجهة الضغوط:

إن الإدارة الفعالة للضغوط تتضمن العديد من المزايا لكل من الفرد والمنظمة معًا؛ لذا ينبغى وضع الاستراتيجيات الملائمة واللازمة لإدارة تلك الضغوط والتعامل معها على النحو الآتى: -

(أ) الأساليب الفردية لإدارة الضغوط .

١ ـ حدد الأولويات:

حدد مهام عملك فى ثلاث مجموعات (اساسية، مهمة، عادية) وفرص الآخرين لأداء بعض الأعمال.

٢ ـ نظم وقتك:

اعلم ان الإدارة الفعالة للوقت تساعدك فى تخفيض كمية الضغوط فى حياتك، حدد العوامل المضيعة للوقت جدول مهامك وأعمالك الأساسية والمهمة.

٣ ـ اتبع العادات المعيشية الصحيحة: .

نظم مواعيد الأكل والنوم والعمل للتغلب على الضغوط والإجهاد.

٤ ـ اهتم بالاسترخاء وأساليب الاستجمام والرياضة: .

مثل الاستماع إلى الموسيقى ومشاهدة التليفزيون والقراءة وأداء التمرينات الرياضية، حيث إن التمرينات تزيد من قدرتك وتخفض التوتر، وتمنحك قوة ذهنية عظيمة.

٥ ـ الصداقة مع الآخرين الموثوق بهم لتفريغ الهموم.

٦ ـ الصلاة وذكر الله سبحانه وتعالى.

(ب) الأساليب التنظيمية والمهنية لإدارة الضغوط فى بيئة العمل: .

وفى هذا الصدد يتحمل التنظيم المسئولية عن إدارة الضغوط على النحو الآتى:ـ

١ ـ تنظيم بتشخيص المشكلات:

حيث يقوم التنظيم بتشخيص المشكلات واحتوائها والتعامل مع الضغوط المختلفة التى يتعرض لها الأفراد.

٢ ـ تقييم الهيكل التنظيمى: .

ويتعلق بتوضيح وتغيير السياسات الخاصة بالانتقالات والترقيات المكافآت

وأساليب الاتصالات، اللامركزية ونظم تقييم الأداء وسياسات الاختيار والتعيين... إلخ.

٣ - التدريب والتنمية:

عقد الندوات التى تهتم بإكساب أو تنمية الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية التى توضح تحليل الأدوار ومواجهة ضغوط العمل بما ينعكس على رفع الروح المعنوية للأفراد وفعالية أدائهم..

٤ - إعادة تصميم الوظائف:

زيادة درجة مشاركة الأفراد فى صنع القرارات وحل المشاكل. وغرس سلوكيات القيادة الفعالة فى المديرين، وتخفض العبء الزائد وتوفير الفرصة لخلق الصف الثانى والثالث فى الإدارة بما ينعكس على الروح المعنوية للعاملين.

العلاقة بين التوتر وإدارة الأزمات:

مامن شك فى أن متخذى وصانعى القرارات يتعرضون لضغوط كبيرة وتوترات عالية أثناء الأزمات ولكن السؤال الذى يطرح نفسه بناء على هذه القضية هو:

كيف يؤثر التوتر على جودة القرارات المتخذة فى ظل الأزمات؟

وللإجابة على هذا السؤال فإنه من الضرورى فهم الحقيقة التالية:

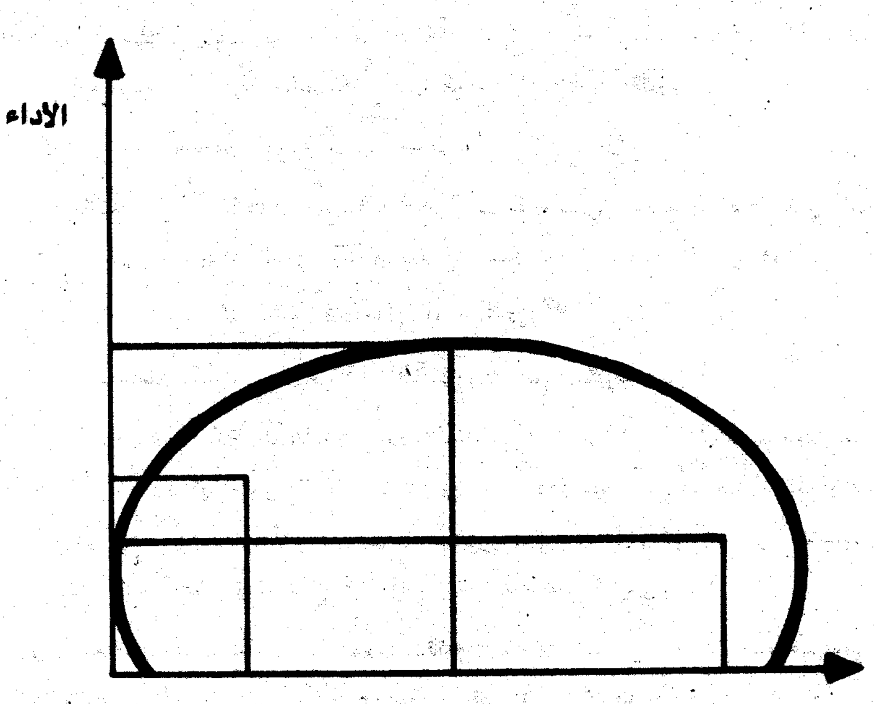
إن ما يسبب التوتر فى الواقع لدى صانعى ومتخذى القرارات ليست هى الأزمات فى حد ذاتها ولكن ما يسبب التوتر هو رد فعل صانعى ومتخذى القرارات تجاه الأزمات، وبعبارة أخرى: الأزمة التى قد تواجه أى كيان إدارى تسبب مستويات مختلفة من التوتر لدى كل فرد من قيادات هذا الكيان.

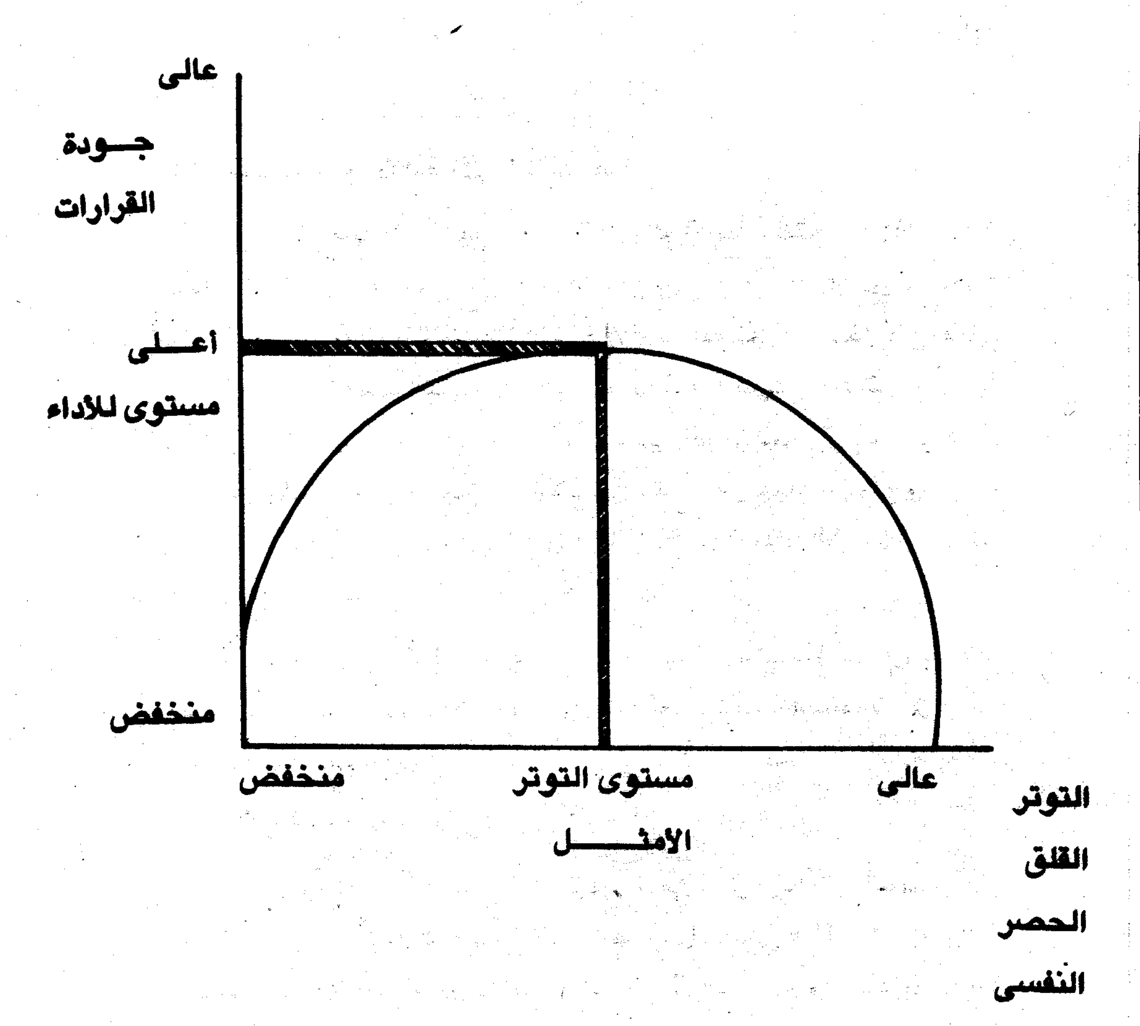
ومن ثم فإن جودة القرارات المتخذة أثناء إدارة الأزمة هى دالة فى (تعتمد على علاقة محددة) مستوى التوتر لدى صانع ومتخذ القرار الأزموى.

ولقد أثبتت الدراسات النفسية شكل العلاقة (الدالة) بين مستوى التوتر (القلق أو الحصر النفسى Anxiety) من جهة ومستوى الأداء وجودته (مثل صناعة واتخاذ القرارات) من جهة أخرى.

فقد وجد أن انخفاض مستوى التوتر عن حد معين لدى متخذ أو صانع القرار يؤدى إلى انخفاض جودة القرارات المتخذة، كما وجد أيضًا أن ارتفاع مستوى التوتر عن حد معين يؤدى كذلك إلى انخفاض جودة تلك القرارات.

ويبين الشكل التالى العلاقة بين القلق والتوتر والحصر النفسى (Anxiety) وبين مستوى جودة القرارات المتخذة فى ظل الأزمات.





ويتضح لنا من المنحنى المبين أنه لابد من وجود مستوى معين للتوتر لدى صانعى ومتخذى القرارات لكى يمكنهم إدارة الأزمات بفعالية تحقق أهداف الكيان الذى يتعرض للأزمة، وأن التوتر والقلق أثناء الأزمات ليس شرًا محضًا بل يمكن تسخيرهما لتحقيق أفضل النتائج بشرط واحد هو:

التحكم فى مستويات التوتر والقلق لدى متخذى وصانعى القرارات.

طرق التحكم فى مستويات التوتر والقلق فى الأزمات:

هناك عدة طرق للتحكم فى مستويات التوتر لدى صانعى ومتخذى القرارات فى إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال أهمها:

١ - التخطيط المسبق لإدارة الأزمات المحتملة:

تستطيع معظم منظمات الاعمال أن تتوقع اهم الأزمات التى يمكن أن تحدث مستقبلاً.. ولا نعنى بهذا أنه يمكن التنبؤ الدقيق بما سيحدث فهذا من الصعوبة بمكان إن لم يكن مستحيلاً ولكن يمكن توقع الأزمات المستقبلية بشكل كلى، فعلى سبيل المثال يمكن التخطيط لكيفية إدارة ازمة توقف أحد الشركات عن نقل بضائعها لمنافذ التوزيع بغض النظر عن السبب المباشر لسبب هذا التوقف مثل إضراب عمال اسطول النقل بالشركة او الحجز على الاسطول نفسه او انهيار الجراج والورشة على الأسطول أثناء الليل وما إلى ذلك وتظل الأزمة هى: توقف الشركة عن نقل بضائعها إلى منافذ التوزيع.

وبناء على التصور المستقبلى للأزمات التي قد تحدث والتخطيط المسبق لإدارتها يقل التوتر الناشئ عن حدوث الأزمة بعد وقوعها فعلاً، فعملية التخطيط مثل عملية التحصين والتطعيم ضد الأمراض.

٢ - إدارة الأزمة من خلال فريق:

فأسلوب فريق العمل فى إدارة الأزمات يقلل من القلق والتوتر المتولدين لدى صانع ومتخذ القرار عن طريق تقليل العبء النفسى والعصبى الناشئين عن دراسة البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات وتنفيذها، وعلى الرغم من أن وجود فريق لإدارة الأزمة لا يعفى قائد الفريق من مسئولية اتخاذ القرارات ولكنه يمده بوسيلة فعالة لتدارس مختلف الآثار التى قد تترتب على تنفيذ القرار.

وهناك ميزة كبيرة تضاف إلى ذلك وهى ان إدارة الأزمة من خلال فريق يحقق أحد اهم مبادئ إدارة الأزمات: عزل الأزمة قدر الإمكان عن العمل اليومى بما فى ذلك من يدير الأزمة ذاتها.

٣ - تدريب فرق إدارة الأزمات مسبقًا:

من خلال مختبرات محاكاة الأزمة **Crisis simulation Workshops** يمكن تدريب فرق إدارة الأزمات فى جو يحاكى جو الأزمة مرات عديدة الأمر الذى يؤدى

إلى تخفيض مستويات القلق والحصر النفسى لكافة أعضاء الفريق عند حدوث الأزمة فعلاً إلى مستويات الأداء المثلى.

٤ ـ تكوين الخطوط الثانية لفرق عمل إدارة الأزمات:

عند تكوين فرق العمل وتدريبها لابد من إعداد الخطوط الثانية لأعضاء الفريق وهم الأشخاص الذين سيحلون محل الأعضاء الأصليين للفريق أما عند الحاجة (ارتفاع مستويات التوتر والقلق لدى عضو الفريق) أو بشكل دورى كسياسة ثابتة فى فريق إدارة الأزمة.

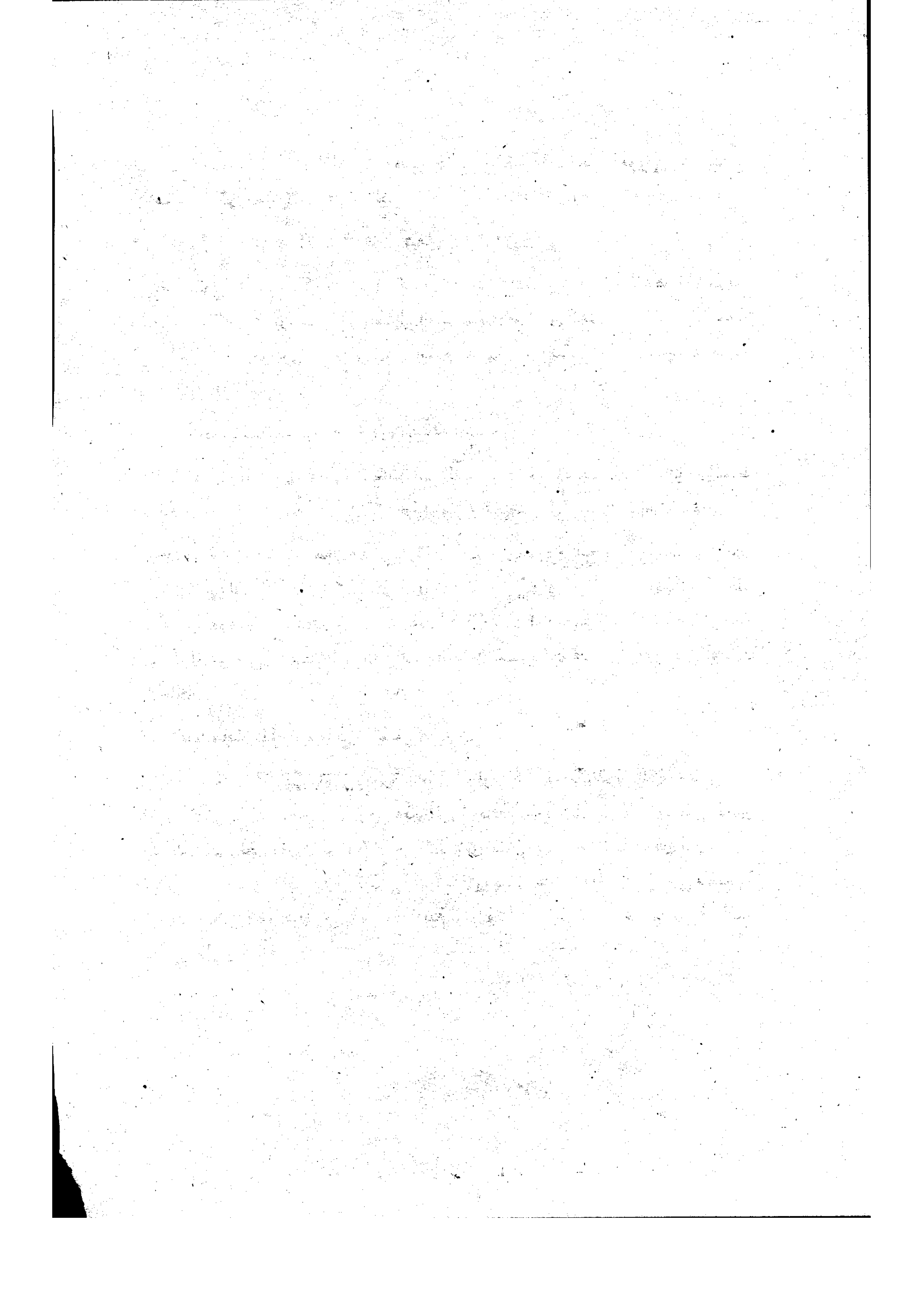
٥ ـ الدراسة المسبقة للأنماط الأزموية:

لكل مدير أو قائد إدارى نمط سائد للتصرف فى المشكلات العادية وأنماط مساندة تظهر فى أوقات الأزمات نتيجة التوتر والحصر النفسى الناتجين عنها.

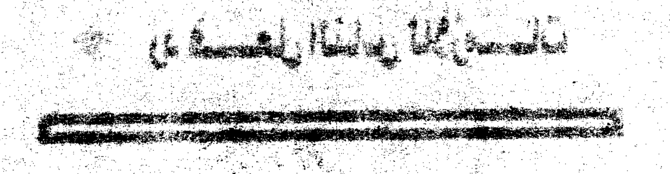
ودراسة هذه الأنماط مسبقًا فى أوقات الرخاء ومعرفة النمط الذى سيظهر لدى المدير فى أوقات الأزمات يساعد إلى حد مدهش على توفير «خريطة» توضيحية لذلك المدير عن التصرفات التى ستصدر عنه فى الأوقات الحرجة كما أن هذه الدراسة ستنبه المدير إلى ما يجب تجنبه وتلافيه من التصرفات غير المرغوبة فى أوقات الأزمات.

٦ ـ الاستعانة بالمستشارين الخارجيين:

المستشار الخارجى يتميز بميزة هائلة بالمقارنة مع متخذ القرار الذى ينتمى إلى نفس الكيان الذى يتعرض للأزمة هذه الميزة أنه «بارد» العقل لا يتعرض لنفس المخاطر التى تجلبها الأزمة للمنظمة وقادتها وبالتالى لديه مستويات أقل من التوتر والقلق والحصر النفسى وبالتالى يتوقع أن يحقق مستويات أعلى فى صناعة واتخاذ القرارات، ناهيك عن الخبرة الفنية التى يمتلكها المستشار فى جانب أو أكثر يتعلق بإدارة الأزمة.



◆ رد فعل الناس للأزمات

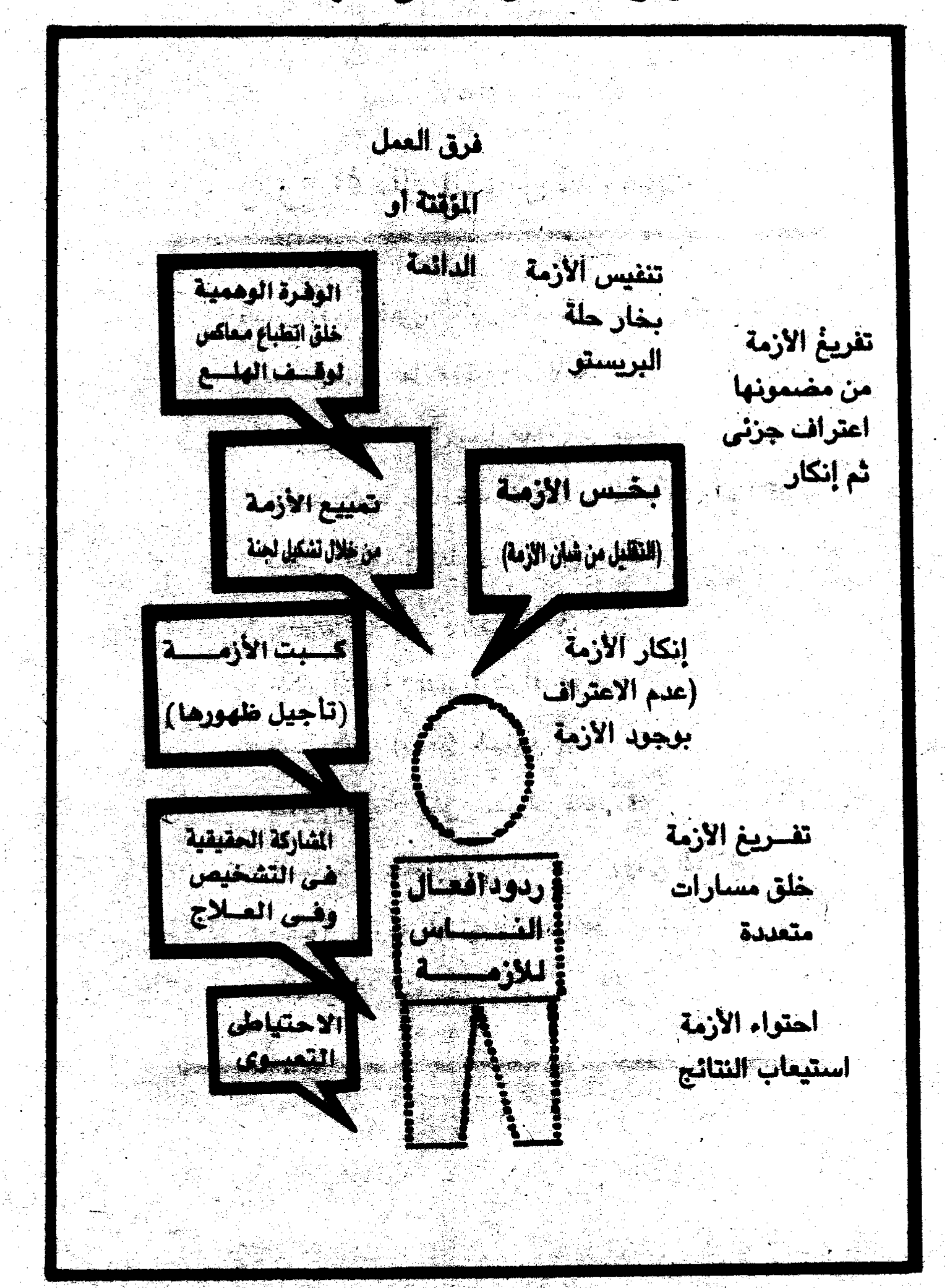


ردود أفعال الناس للأزمات :

تتباين ردود أفعال الناس للأزمات على الوجه التالى:

* تكوين فرق عمل مؤقتة أو دائمة.
* تنفيس الأزمة مثل بخار حلة البريستو.
* تفريغ الأزمة من مضمونها: اعتراف جزئى ثم إنكار.
* بخس الأزمة (التقليل من شأن الأزمة).
* تمييع الأزمة من خلال تشكيل لجنة.
* إنكار الأزمة (عدم الاعتراف بوجود أزمة).
* كبت الأزمة (تأجيل ظهورها).
* تفريغ الأزمة: خلق مسارات متعددة.
* المشاركة الحقيقية فى التشخيص وفى العلاج.
* إحتواء الأزمة: استيعاب النتائج.
* الاحتياطى التعبوى.

ردود أفعال الناس للأزمات



تصنيف ردود الافعال للازمات حسب المرحلة

يمكن تصنيف ردود أفعال الناس للأزمات على حسب المرحلة:

(١) ما قبل الأزمة. (٢) أثناء الأزمة. (٣) ما بعد الأزمة.

٣

ما بعد الأزمـة

- الصدمة.
- عدم التأكد/الشلل.
- التغيير العنيف (الراديكالى).

٢

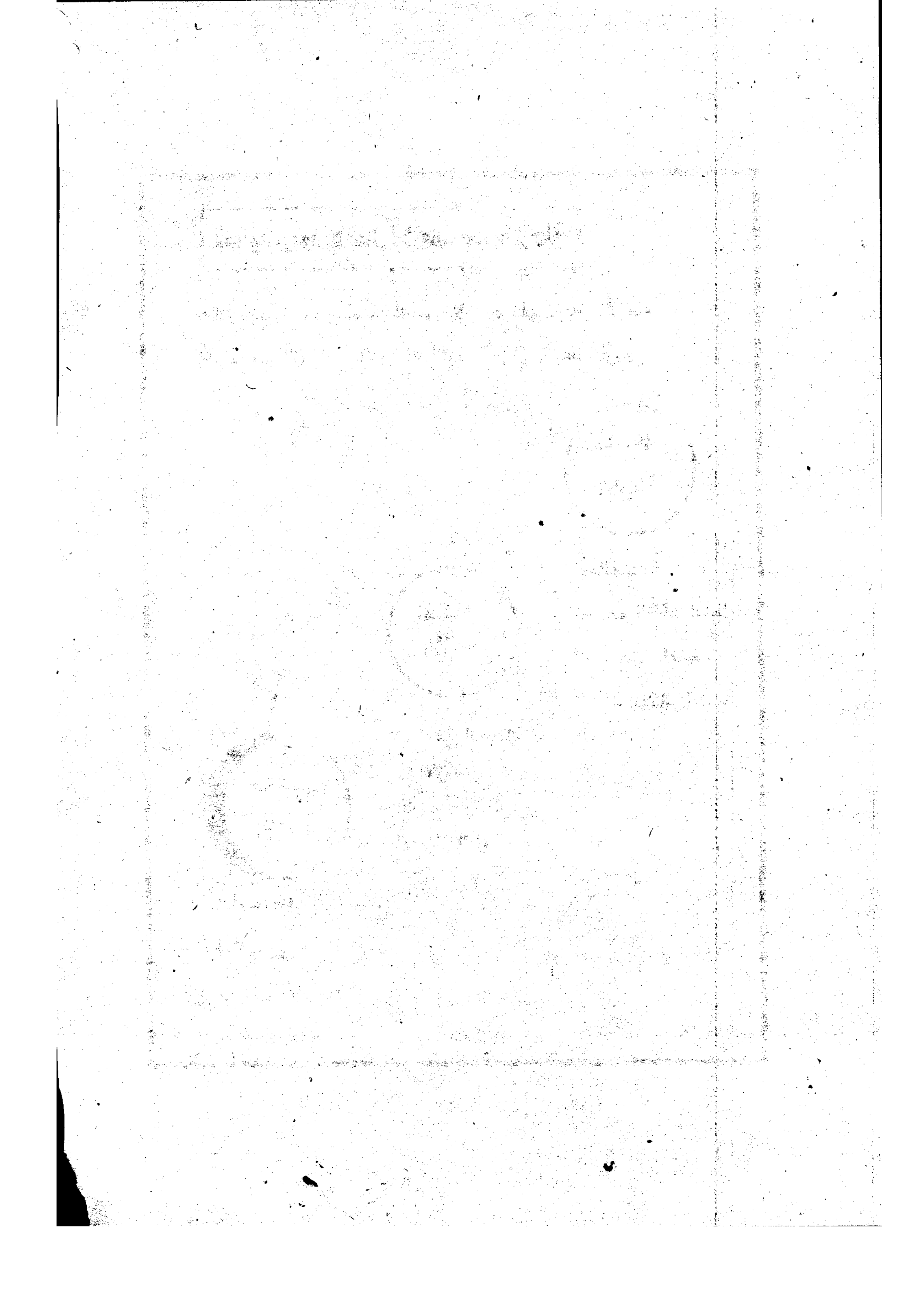
أثنـاء الأزمة

- فشل فى التعامل مع الأزمة.
- الانزعاج والضياع.
- الانهيار التام.

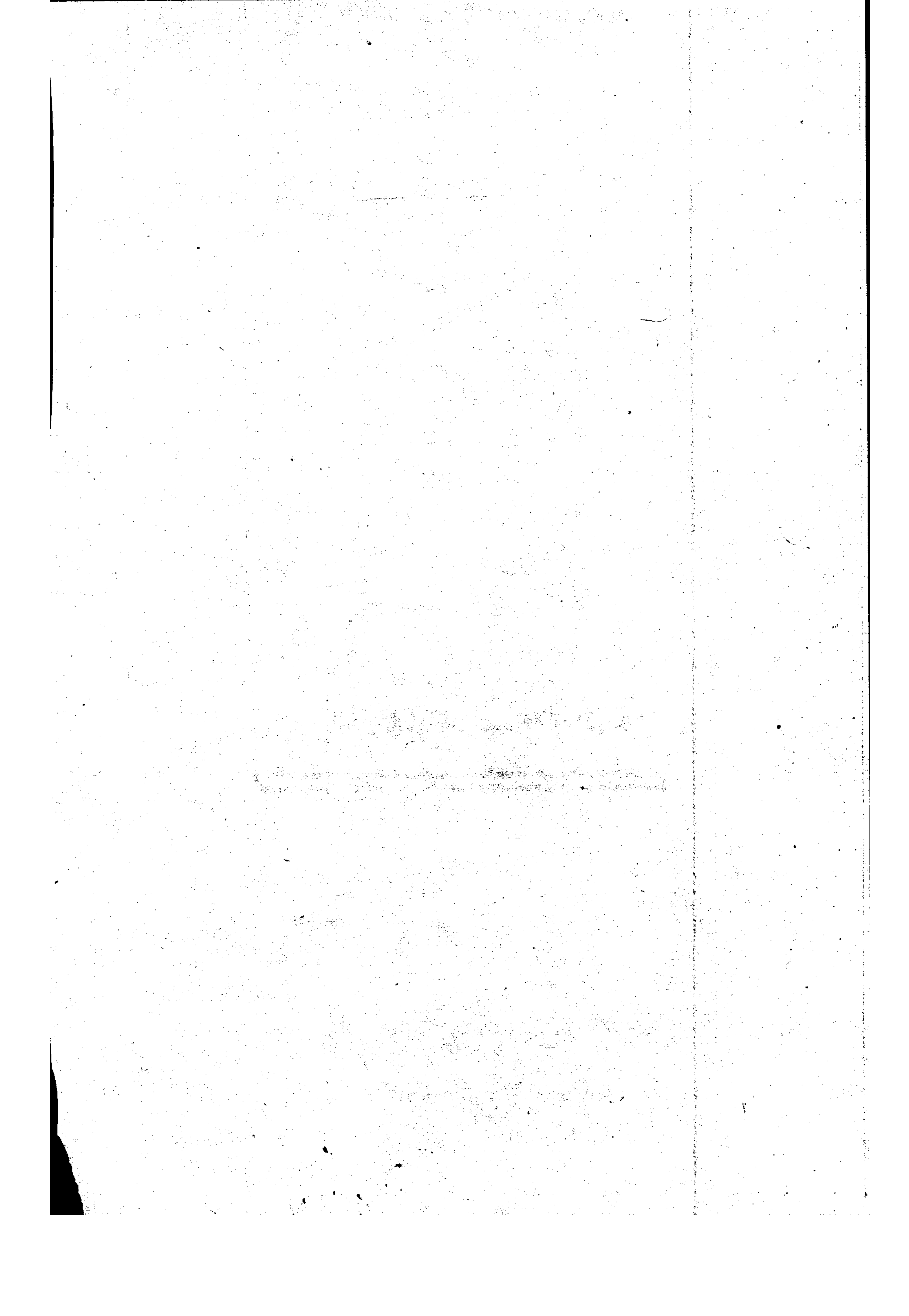
١

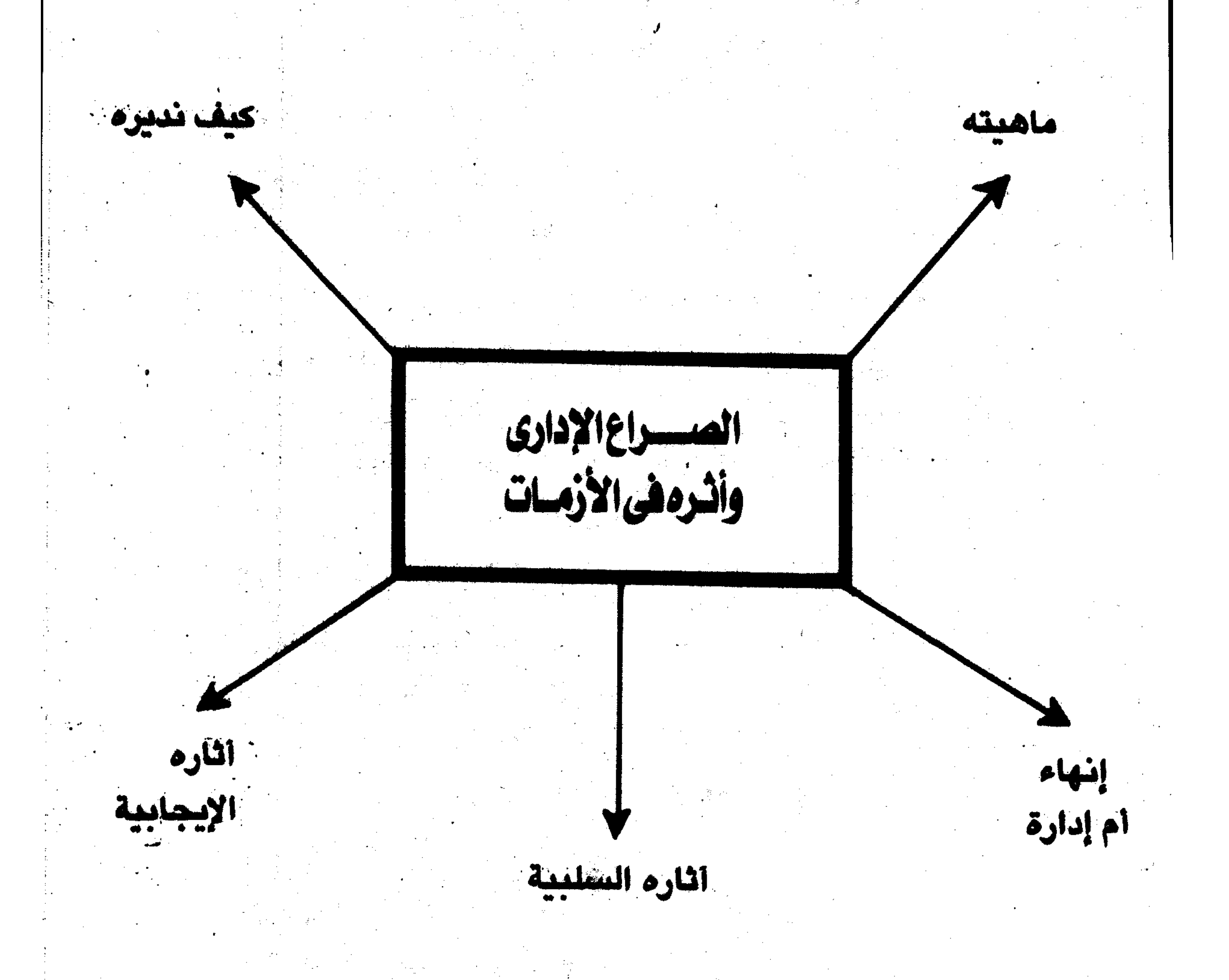
ما قبل الأزمـة

- أداء ضعيف أو توقف.
- إنكار.
- تبادل الاتهامات.
- غضب وخوف.



◆ الخلافات والصراعات وإدارة الأزمات





الصــــراع الإدارى
وأثـره فى الأزمـات
ماهيته
كيف نديره
إنهاء
أم إدارة
آثاره السلبية
آثاره
الإيجابية

١ ـ ماهية الصراع:

يمكن تعريف الصـراع بأنه تلك الحـالة التى يبدو فـيـهـا أن هناك تعـارضًـا بين طرفين أو أكثر، أو أنه حـالة من الفـعل بين اتجـاهين أو أكثر ناتجـة عن الرغبـة فى الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من وسائل الإشباع لتحقيق هدف معين.

وبناء عليه يمكن استخلاص ما يلى:

أن الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية وإدارية فى نفس الوقت فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.

تعدد مجالات الصراع وأشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتى والصراع غير الذاتى:

ويرجع اهتمامنا بموضـوع الصـراع إلى الإحساس بأنه يستحوذ على جزء ليس بالقليل من وقتنا وربما يؤكد ذلك مـا أثبتتـه دراسـة أجرتهـا جـمعيـة إدارة الأعمـال الأمـريكيـة على عـينة من مـديرى الإدارة العليـا والوسطى إن حـوالـى ٢٠٪ من وقت هؤلاء المديرين ينقضى فى إدارة الصراع بالمؤسسة.

٢ ـ إنهاء الصراع أم إدارته:

إلى وقت قريب كان استخدام لفظ فض الصـراع أو إنهائه هو الشـائع وذلك من منطلق أن الصـراع دائمًـا خـيـار بالمؤسـسـة، وينبغى علـى الإدارة ألا تبـقى على أى مظهر مـن مظاهره، وكان من معـايير الحكم على كفاءة الإدارة مدى قوتها علـى جعل جو المؤسسـة خاليًـا تمامًـا من الصراع مما كان يدفعها إلـى كبت الصـراع لصعوبة القضاء عليه كلية من الناحية العملية.

ولكن من الناحية الواقعية اتضح أن الصراع بجانب آثاره السلبية إلا أنه لا يخلو من جوانب إيجابية مفيدة ينبغى للإدارة استثمارها لصالح المؤسسة، بل أصبح من الأفضل صحيًا وعمليًا وجود مستوى معين من الصراع دون زيادة أو نقصان، وفى ضـوء ذلك أصـبـح من المـفـضـل اسـتـخـدام لفظ أو مـصطلح إدارة الصـراع بدلاً من مصطلح إنهاء الصراع.

ولكن قبل الحديث عن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع وأسلوب إدارته، فلنتوقف قليلاً عند أسباب الصراع داخل المنظمات وهى:

١ - تعارض الأهداف الفرعية لبعض الوحدات داخل المؤسسة.

٢ - التنافس على موارد محدودة نسبيًا سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل.

٣ - صراع الأدوار، فهناك بعض الأدوار يترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى فى التنظيم.

٤ - تفادى الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافى (صراع الأجيال مثلاً).

وفى دراسة أجريت حول المؤثرات التنظيمية المتعددة المؤثرة فى درجة الصراع بالمؤسسة وخصوصًا متغيرات حجم المؤسسة، ونوع نشاطها لتحديد نمط العلاقة بين هذه المؤثرات ودرجة الصراع، اتضح ما يلى:

١ - أن جميع المؤسسات أيًا كان حجمها أو هدفها أو نوع نشاطها بها درجة معينة من الصراع.

٢ - يزداد مستوى الصراع بالمؤسسات كبيرة الحجم عن المؤسسات متوسطة أو صغيرة الحجم، وهذا يعنى أن حجم المؤسسة له علاقة طردية لمستوى الصراع بها.

٣ - تختلف مستويات الصراع بالمؤسسات الصناعية الهادفة للربح عن المؤسسات الخدمية غير الهادفة للربح، ووفقًا لهذه الدراسة يرتفع مستوى الصراع بالمؤسسات الصناعية الهادفة للربح عن المؤسسات الخدمية غير الهادفة للربح.

٤ - يختلف مستوى الصراع بالمؤسسات باختلاف نوع نشاطها بمعنى أن نوع نشاط المؤسسة له علاقة معنوية بمستوى الصراع بها.

ولكن ما الآثار السلبية والإيجابية للصراع؟

الآثار السلبية:

١ - حدة الصراع قد تدفع طرفًا من الأطراف للتطرف فى تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة.

٢ - طول مدة وقت الصراع يمكن أن يكون لها آثار سيئة فى الصحة النفسية والجسمانية لبعض الأفراد ما يبذر بذور العداوة والتنافر ويخلق اتجاهات سلبية لدى الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض.

٣ - حدة الصراع تؤدى إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة للتخفيف من حدته.

٤ - يكون نتيجة احتدام الصراع بين الإدارة والعمال لجوء العمال إلى تعطيل الآلات وتخريبها.

٥ - عندما لا يتم حسم الصراع فإنه قد يؤدى إلى تطوره إلى درجة الأزمة أو الكارثة.

الآثار الإيجابية:

١ - الصراع يشجع على الحلول الابتكارية.

٢ - يساعد الصراع على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد خاصة من لهم ميول عدوانية.

٣ - الصراع يقود أحيانًا إلى إحداث التغيير والتطوير.

٤ - الصراع قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق علاجه من خلال تحليل أسباب الصراع ودوافعه.

٥ - قد يمكن الصراع من إزاحة الستار عن بعض الحقائق والمعلومات التى تساعد على تشجيع بعض المشاكل.

٥ ـ إدارة ومواجهة الصراع: كيف نديره؟: ـ

● **القوة:**

لإشباع رغبات الفرد على حساب الآخرين وذلك باستخدام:

ـ السلطة الرسمية.

ـ التهديد الجسدى.

ـ المناورات.

ـ التجاهل.

● **التهدئة:**

لإشباع رغبات الطرف الآخر على حساب أهداف الفرد:

ـ أساليب التقييم الشخصى على حساب الموضوعية.

ـ الصداقة على حساب العمل.

ـ النتائج السريعة على حساب الرؤية الاستراتيجية.

ـ النشاط على حساب النتائج.

● **التجنب:**

إهمال أهداف الطرفين بإلقاء المشكلة سبب النزاع جانبًا وتأجيل حسمه:

ـ لتفادى التوتر وعدم القدرة على التعامل معه.

ـ بسبب عدم قوة العلاقة بين الطرفين.

ـ تكرار هذا الأسلوب يسلب القائد قدرته فى السيطرة على النزاع والصراع معًا.

● **التوفيق:**

محاولة للحصول على موافقة وإرضاء جزئى لطرفى النزاع حيث يقبل كل منهما التنازل عن بعض مطالبه فى مقابل التوصل إلى صيغة جديدة.

- يفضل كثير من المديرين إتباع هذا الأسلوب.

- مبدأ المساواة فى الظلم عدل، هل يفيد فى حسم الصراعات دائمًا؟

- إن هذا الأسلوب يعد مهدئًا أو مسكنًا لصراعات دفينة قد تثور فى أى وقت.

● **التعاون/ التكامل:**

محاولة كاملة لتحقيق أهداف الطرفين بانتهاج أسلوب حل المشكلات حيث يصبح الهدف هو حل سبب الصراع بطريقة مرضية للطرفين:

- يهتم بالفرصة لا بالأزمة.

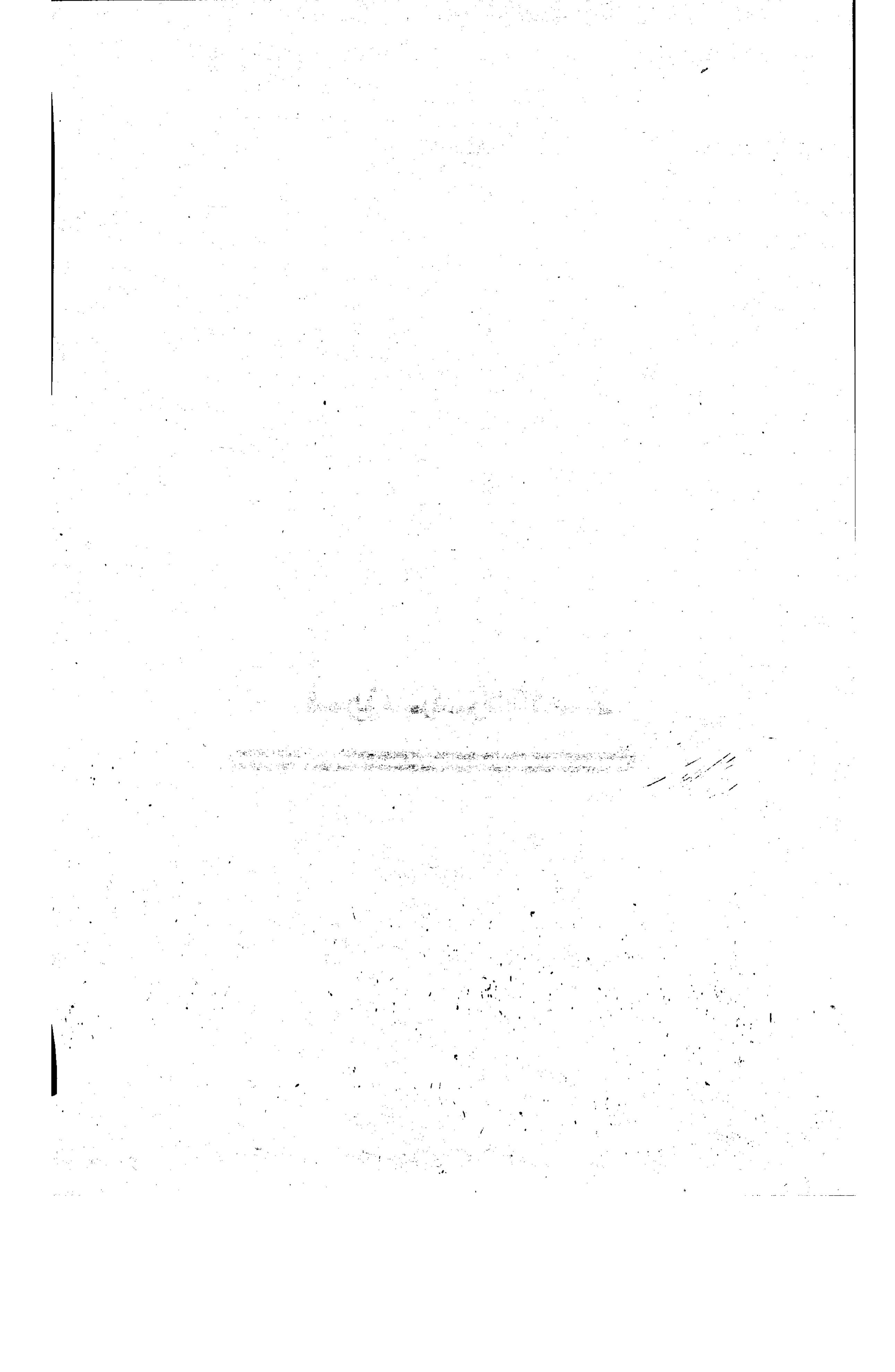
- لا يركز على توجيه اللوم أو الاتهامات.

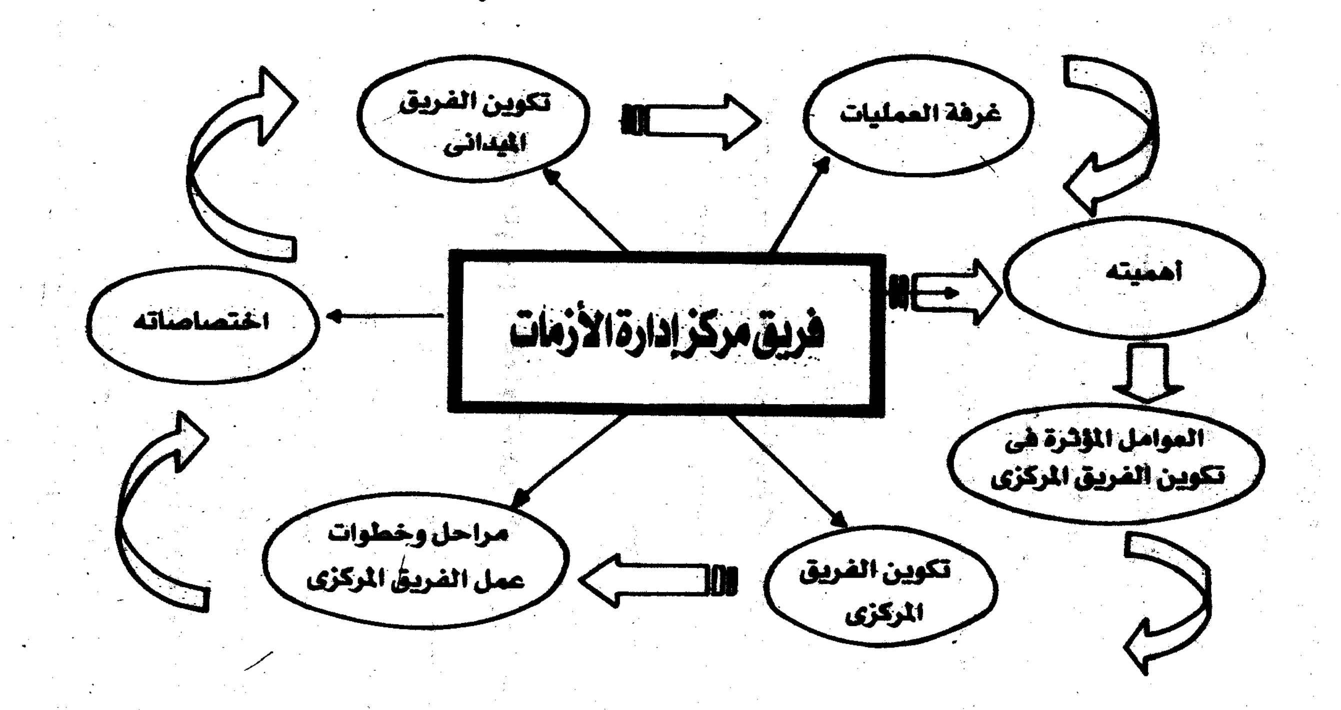
- يركز على العدالة والموضوعية.

- يهدف إلى تحقيق مكاسب للفرد والمنظمة.

- يلائم بيئة العمل المنفتحة.

◆ فريق مركز إدارة الأزمات




فريق مركز إدارة الأزمات
أهميته
العوامل المؤثرة فى تكوين الفريق المركزى
غرفة العمليات
تكوين الفريق الميدانى
اختصاصاته
مراحل وخطوات عمل الفريق المركزى
تكوين الفريق المركزى

يتأثر النجاح فى إدارة الأزمات بمدى توفر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية.

اهمية فريق إدارة الأزمات

- التعامل مع الأزمة قبل حدوثها وأثنائها وبعدها.
- التعرف على نقاط الضعف فى المنظمة والمشاكل والأزمات المتوقعة قبل حدوثها.
- إعداد خطة التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.
- متابعة وتقييم أداء المنظمات فى إدارة الأزمات.

العوامل المؤثرة فى تكوين فريق إدارة الأزمات

١ - حجم المنظمة

٢ - تعدد أنشطة المنظمة

٣ - النطاق الجغرافى للمنظمة.. محليًا.. إقليميًا.. عالميًا

٤ - القيود الحكومية التى تحكم نشاط المنظمة وعلاقتها بالآخرين.

٥ - المنافذ التى تتعامل مع المستفيدين.

٦ - عوامل أخرى.

تكوين فريق مركز إدارة الأزمات المركزى

يتكون فريق إدارة الأزمات المركزى من نوعين من الفرق:فريق مركزى، فريق ميدانى ونتحدث هنا عن الفريق المركزى والذى يتكون من:

١- رئيس المنظمة او من يمثله من الإدارة العليا بالمنظمة:

وهو يقوم بالإشراف على إعداد خطة التعامل مع الأزمات... والإلمام بكافة أنشطة المنظمة والدور الذى يمكن إسناده للمشاركين فى إدارة الأزمة (عاملين - موردين عملاء) وذلك قبل وأثناء وبعد الأزمة.

٢ ـ الخبراء الفنيون: ـ

يدخل فى فريق إدارة الأزمات خبراء فنيون فى مجالات الأنشطة الإنتاجية ذات الطبيعة الفنية المتخصصة بالمنظمة حتى يجيدوا توجيه المنظمة عندما تقع الأزمة.. وشرح الجوانب الفنية وطرق علاجها للآخرين داخل وخارج المنظمة .

٣ ـ خبير قانونى: ـ

- سواء أكان من داخل المنظمة او خارجها..
- يشارك فى تحديد ما يجب أن يصدر من بيانات صحفية والنتائج المترتبة عليها.

إبداء الرأى القانونى فى تكييف الأزمة والآثار المترتبة عليها.

- مساعدة جهات التحقيق للوقوف على أبعاد الأزمة وجوانبها.

٤ ـ خبير العلاقات العامة والإعلام

- لديه خبرة فى الاتصالات بالوحدات الداخلية والخارجية للمنظمة
- الوقوف على احتياجات الجمهور الداخلي والخارجي والمراسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الأزمة.
- المشاركة فى إعداد خطة إدارة الأزمات
- مراجعة الجوانب الخاصة بالتصريحات والبيانات الصحفية
- الإشراف على عقد المؤتمرات الصحفية
- اخطار الجهات الحكومية المحلية والمركزية بالأخطار التى واجهت المنظمة وصياغة التقارير التى ترفع إليها

٥ ـ خبير فنى فى الاتصالات السلكية واللاسلكية:

- للوقوف على كافة وسائل وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالمنظمة قبل وأثناء وبعد الأزمة ومدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها فى الاتصالات.

- مثل أجهزة التليفون والفاكس ووسائل التكنولوجيا الحديثة.

- المشاركة فى تصميم وتجهيز مركز الأزمات بكافة وسائل الاتصال الحديثة وحماية شبكات الاتصال من الاختراق.

٦- خبير مالى :

- يشارك فى إعداد خطة الأزمات بالنسبة لتحديد مصادر التمويل اللازمة عند وقوع الأزمة

التنسيق مع المدير المالى أو المراقب المالى للمنظمة لمواجهة الارتباك المالى للمنظمة أثناء الأزمة.

- الوقوف على أصول وخصوم المنظمة ومجالات استثماراتها ووثائق التامين بالمنظمة.

٧- خبير خارجي:

مستشار خارجي يتوفر فيه المعرفة والمنهجية والابتكار والأمانة والتخصص الفنى..

مراحل وخطوات عمل فريق إدارة الأزمات :

١ - وضع رؤية واستراتيجية للمنظمة بشأن تامين المنظمة ضد الأزمات بمعنى أن تكون لإدارة المنظمة صورة واضحة ومحددة كيف تؤمن المنظمة ضد الأزمات.

٢ - جمع المعلومات عن المنظمة: حتى يتسنى للمنظمة وضع خطة لإدارة الأزمات أن تقوم بجمع المعلومات عن:-

- أهداف المنظمة وأنشطتها
- عدد العاملين والبيانات التفصيلية عنهم
- الموقع الرئيسى للمنظمة وفروعها وسبل تامينها
- الأعمال الخيرية التطوعية
- الشهادات والجوائز التى حصلت عليها المنظمة

- وصف للخدمات والمنتجات التى تقدمها المنظمة.

- القوانين المحلية التى تخضع لها.

- الخطط المستقبلية للمنظمة.

٣ - إعداد سيناريوهات للأزمات المتوقعة: يقوم فريق إدرة الأزمة بما يلى:

- مناقشة الأفكار التى تدور حول الأزمات المحتملة فى المستقبل.

حصر المخاطر وإعداد قائمة بها وهى ذات الاحتمال الأقوى لوقوعها.

يطرح سؤال.. «ماذا لو»؟!

وعلى سبيل المثال :

- ماذا لو وقعت عملية سطو على المنظمة؟

- ماذا لو شب حريق فى المنظمة؟

- ماذا لو تلقت المنظمة بلاغًا بوجود قنبلة؟

- يجب أن يقيم فريق إدارة الأزمات بعملية تمثيل ادوار لهذه الافتراضات مع إسناد دور لكل ممثل فى هذه المباراة غير الدور الحقيقى لوظيفته فى المنظمة .. حتى يمكن خلق مناخ للأفكار الجديدة والتحديات التى لم يألفوها.

يجب على رئيس المنظمة تشجيع عملية تمثيل الأدوار والمناقشة لتحقيق الفائدة ومن ثم يمكن مواجهة كل أزمة على حده فى حالة حدوثها...

٤ - تقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل أزمة من الأزمات الكبرى التى يمكن أن تحدث فى المنظمة.

٥ - متابعة تنفيذ وتطبيق هذه الخطة ورقابتها وتقييم أدائها للتأكد من أن ما تم تنفيذه يطابق لما هو منصوص عليه بالخطة.

٦ - العمل على اكتشاف وإشارات الإنذار وأعراض الأزمات من خلال أجهزة الإنذار المبكر للأزمات.

٧ ـ العمل على إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية إذا وقعت بالفعل لتحجيم آثارها والإقلال من خسائرها وأضرارها.

اختصاصات مركز إدارة الأزمة

١ ـ فترة ما قبل الأزمة:

ا ـ جمع المعلومات الذكية.

ب ـ تقييم التهديدات Threat Assessment

جـ ـ تنمية السيناريوهات واختيارها Seenations

د ـ البحث عن أزمات قابلة للانفجار

و ـ تدريب محاكاة مواجهة الأزمات Simulation Training

٢ ـ أثناء الأزمة:

ا ـ تجميع الحقائق.

ب ـ تقييم / تقدير الموقف: تشريح الأزمة.

ـ لــون الأزمة: (حمراء/ بنى/ رمادى/ خضراء)

ـ درجة الأزمة: (من الدرجة الأولى/ الثانية).

حـ ـ تقييم الخيارات.

د ـ اختبار برامج العمل.

هـ ـ إصدار التعليمات.

جـ ـ متابعة التنفيذ.

٣ ـ ما بعد الأزمة:

ا ـ إعادة بناء السيناريوهات.

ب ـ تصميم نظام الإنذار المبكر.

جـ ـ وضع الاستراتيجية الجديدة.

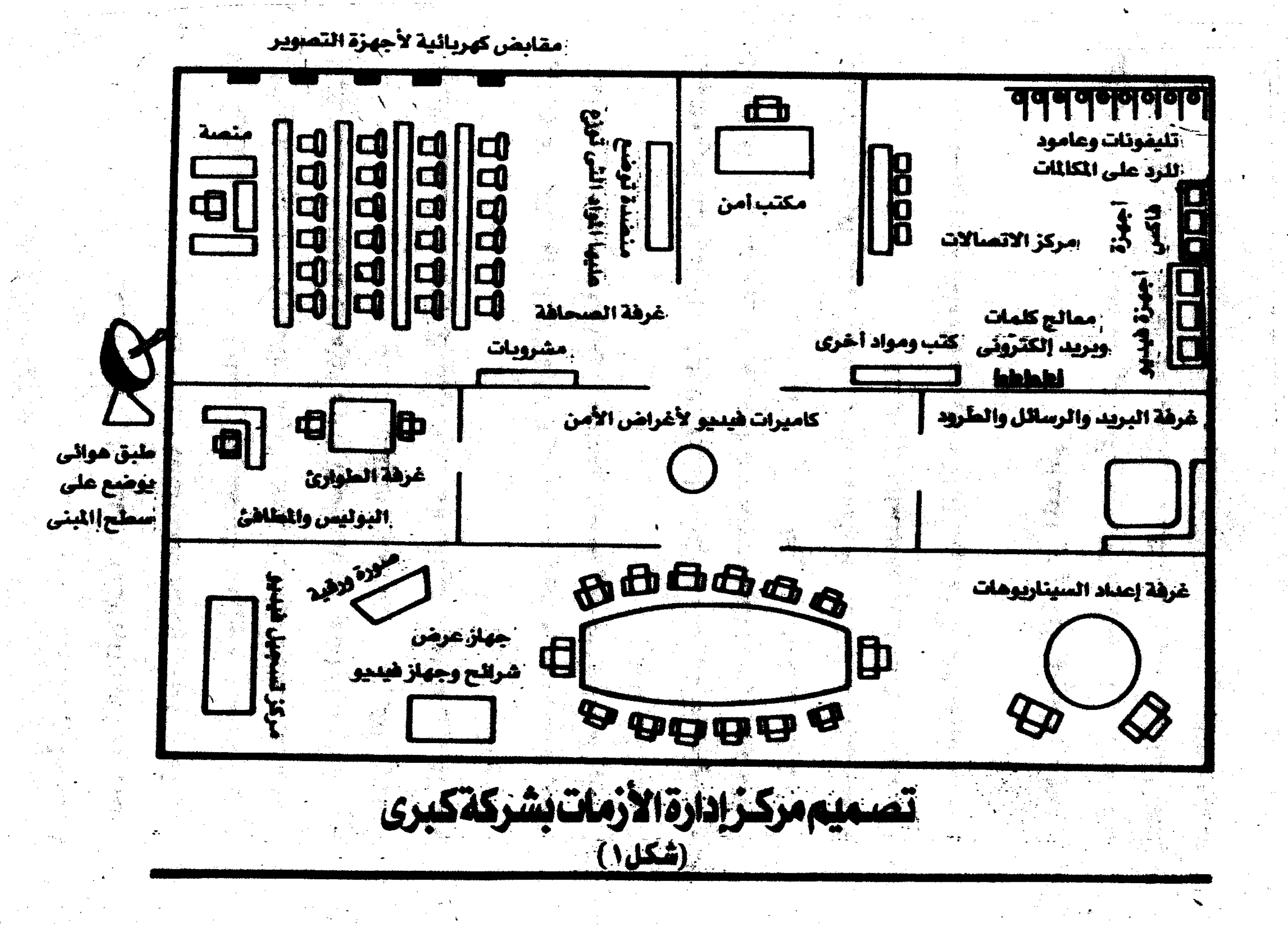
٨ ـ عملية الاتصالات:

تقوم إدارة العلاقات العامة بالمنطقة بتناول الأمور الآتية:ـ

* من أنسب شخص يتحدث باسم المنظمة أثناء الأزمة.
* هل تم تدريب أو تأهيل هذا الشخص على عملية الاتصال بالآخرين وبصفة خاصة فى مجالات مهارات التحدث والعرض والتقديم والحوار مع الآخرين.
* ما أنسب موقع لغرفة عمليات «مركز إدارة الأزمات بالمنظمة» بحيث يشمل المكان ـ الأجهزة ـ برامج العمل ـ التليفونات... إلخ.
* من المسئول عن إعداد البيانات الصحفية ـ وحقيقتها والبيانات الخاصة بالشركة إلى فريق إدارة الأزمات.
* خلق اتصال وتعريف بين أعضاء فريق إدارة الأزمات ووسائل الإعلام التى تغطى السيناريوهات التى يقومون بإعدادها... ومتابعة الصحافة فى ذلك إجراء عملية تقييم لما يتم.
* وضع خريطة تبين سلسلة وقنوات إصدار القرارات والأوامر أثناء الأزمة لتجنب التعارض فى المسئوليات وإحداث التنسيق اللازم بينها وإحاطة الإدارات الداخلية بالمنظمة بتلك الخريطة.
* وضع نظام اتصالات لإحاطة وإعلام العاملين بالمنظمة بوقائع الأزمة قبل أن تعلن للصحافة والإعلام لدعم ثقة العاملين فى المنظمة.
* تحديد طبيعة العملاء الذين سيتم الاتصال بهم والتعامل معهم واللغة المناسبة معهم.

تكوين الفريق الأزموى الميدانى:

لا شك أن نجاح المواجهة الأزموية يعتمد إلى حد كبير على الفريق الأزموى بصفة أساسية، الأمر الذى يتطلب حسن تكوين هذا الفريق معتمدين فى ذلك على الخطوات التالية:



تصميم مركز إدارة الأزمات بشركة كبرى

(شكل ١)

أ. حسن اختيار أفراد الفريق الأزموى والذين تتوفر فيهم صفات شخصية معينة من أهمها:

ا. الطاعة العمياء وتقديس الواجب.

٢ ـ برودة الأعصاب.

٣ ـ التضحية بالروح إذا لزم الأمر.

٤ ـ الصبر والجلد وتحمل المعاناة.

٥ ـ الولاء الوطنى أو التنظيمى.

٦ ـ الشجاعة الكاملة.

ب. حسن تدريب وتأهيل أفراد الفريق الأزموى لاكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات والسلطات اللازمة للتعامل مع الأزمات والتى من أهمها ما يلى:

ا ـ امتلاك ملكة الاستشعار المستقبلى.

٢ ـ الالتزام بتنفيذ المهام المكلفين بها.

٣ ـ امتلاك الخبرة فى مواجهة الأزمات.

٤ ـ امتلاك القدرة على تنمية التعامل مع الآخرين.

٥ ـ امتلاك ملكة اتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

٦ ـ امتلاك مهارة التخيل السليم.

٧ ـ مهارات الإدارك السليم للمواقف.

٨ ـ امتلاك مهارة استخلاص البدائل.

٩ ـ مهارة تحليل المعلومات الأزموية.

١٠ ـ توافر حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة الأزمة.

١١ ـ توافر مهارة التعامل مع المواقف الصعبة.

١٢ ـ الشعور بأهمية الوقت وتخطيطه.

جـ . حسن اختيار قائد فريق الأزمـة والذى يمكنه قيادة فريق الأزمـة و إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

د . وتتمثل أهم القواعد أو المعايير فى اختياره فيما يلى: .

١ - توافر مهارات القيادة والتأثير فى الآخرين من خلال الصفات الشخصية الحميدة.

٢ - مهارة التخطيط من حيث وضع برامج العمل لتحقيق الأهداف.

٣ - مهارة التنظيم وتوزيع الأدوار.

٤ - مهارة الإشراف والتوجيه والتدريب.

٥ - مهارة الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين.

٦ - مهارة التنسيق والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء.

٧ - مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٨ - مهارة الإبداع لابتكار.. لوضع السيناريوهات - والتفكير فيما لا يتم التفكير فيه وتقديم البدائل.

٩ - المهارات السلوكية فى التعامل مع الآخرين.

١٠ - مهارات التحدث والإقناع.

١١ - مهارات التحفيز.

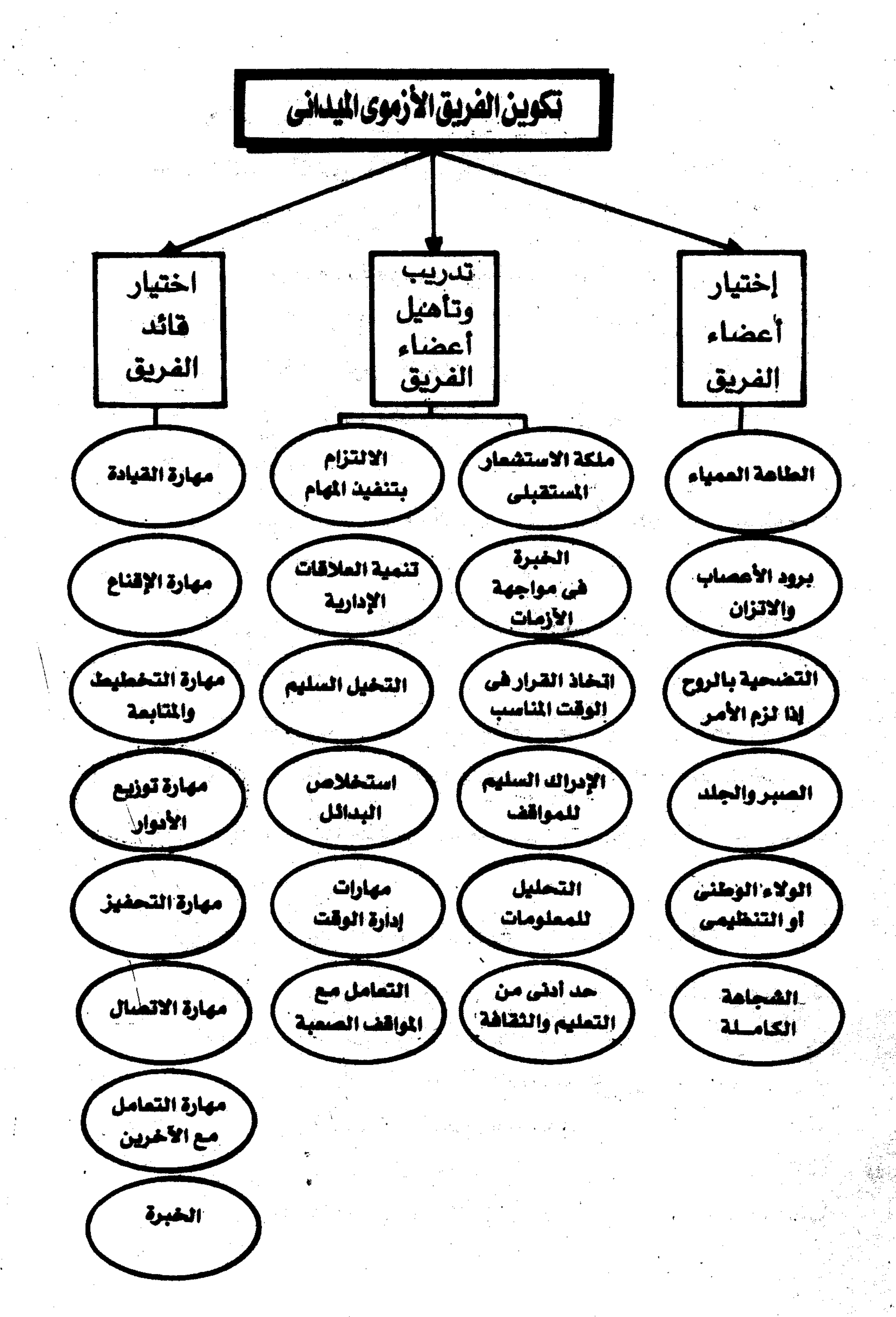
١٢ - مهارات الحس الأمنى

* ومن العوامل التى تساعد على حسن اختيار فريق الأزمة المركزى أو الميدانى. أن تمر عملية الاختيار بثلاث خطوات أو مراحل مهمة: -

١ - مرحلة تحليل العمل وتفصيلاته .. ويقصد بذلك أنشطة أعمال إدارة الأزمة. (ما يجب أن يكون).

٢ - مرحلة تحليل الفرد محل الاختيار: - للوقوف على تفضيلات خصائصه الشخصية. (ما هو كائن).

٣ - مرحلة المزاوجة والاختيار بين الفرد والوطنية (العمل) لتحقيق المواءمة المطلوبة.



تكوين الفريق الأزموى الميدانى
إختيار أعضاء الفريق
تدريب وتأهيل أعضاء الفريق
اختيار قائد الفريق
الطاعة العمياء
برود الأعصاب والاتزان
التضحية بالروح إذا لزم الأمر
الصبر والجلد
الولاء الوطنى أو التنظيمى
الشجاعة الكاملة
ملكة الاستشعار المستقبلى
الخبرة فى مواجهة الأزمات
اتخاذ القرار فى الوقت المناسب
الإدراك السليم للمواقف
التحليل للمعلومات
حد أدنى من التعليم والثقافة
الالتزام بتنفيذ المهام
تنمية العلاقات الإدارية
التخيل السليم
استخلاص البدائل
مهارات إدارة الوقت
التعامل مع المواقف الصعبة
مهارة القيادة
مهارة الإقناع
مهارة التخطيط والمتابعة
مهارة توزيع الأدوار
مهارة التحفيز
مهارة الاتصال
مهارة التعامل مع الآخرين
الخبرة

غرفة عمليات مركز إدارة الأزمات :

تقيم بعض المنظمات الكبرى مركزاً لإدارة الأزمات أو غرفة عمليات لإدارة الأزمة. ويجب مراعاة بعض الاعتبارات فى هذا المركز على النحو الآتى:-

- توفر قاعة اجتماعات عامة مجهزة بشاشات عرض لاستقبال المراسلين الصحفيين ومندوبى وكالات الأنباء العالمية وغيرهم للاستماع إلى ما تذيعه المنظمة من أخبار بشأن الأزمة كما توفر المنظمة مكتب للأمن ملحق للمركز بالإضافة إلى مركز للاتصالات والتليفونات والكهرباء وغرفة للطوارئ وغرفة للبريد والرسائل.. وغرفة لإعداد السيناريوهات.

- تحديد المتحدث الرسمى بمنصة غرفة العمليات وتحديد الجمهور الذى سيخاطبه.. صحفيين، عملاء من خلال نصوص مكتوبة محددة وواضحة.

وتحديد الأشخاص الفنيين من داخل المنظمة أو خارجها والذين سيشاركون فى الرد على الأسئلة المطروحة.

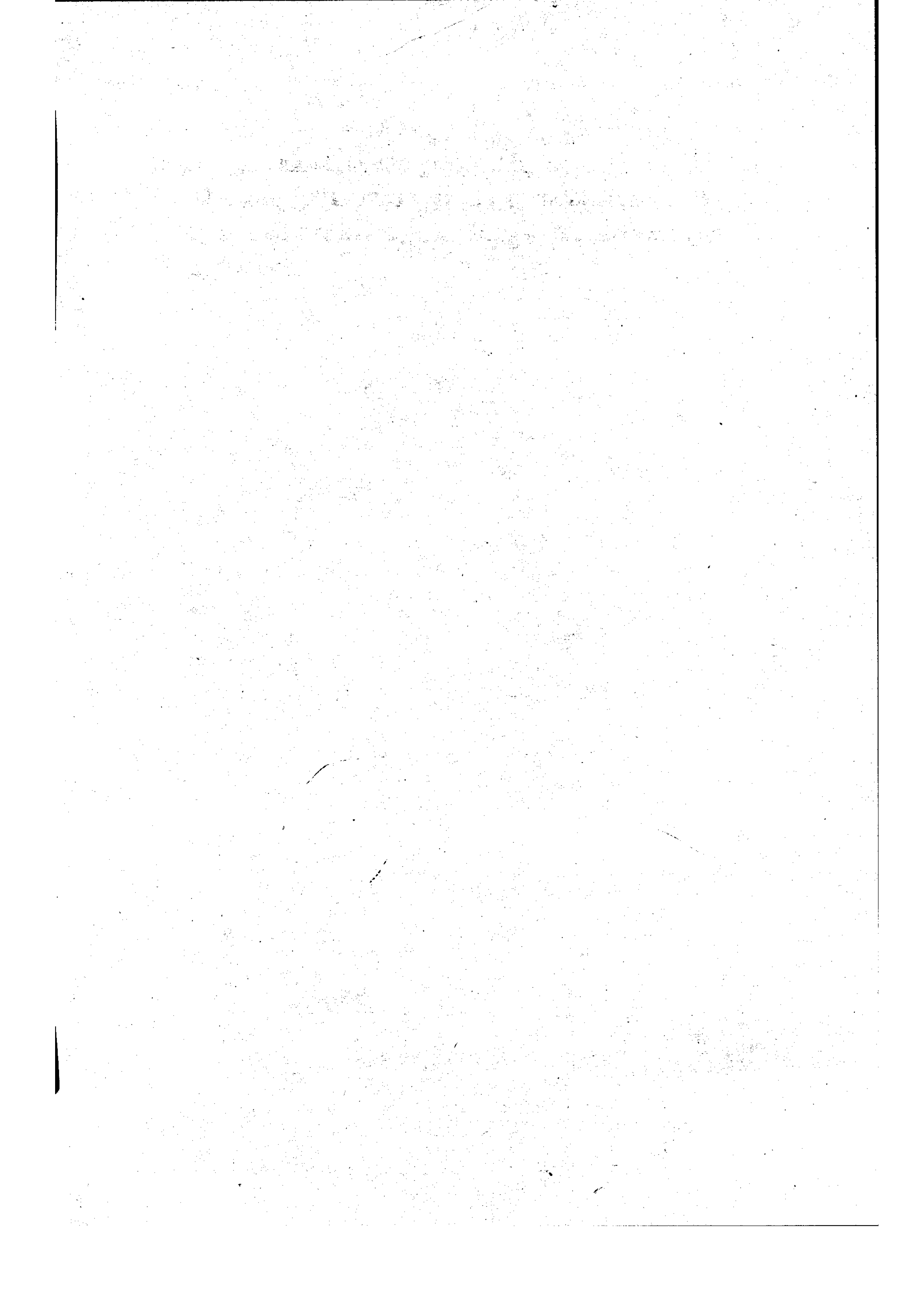
- تطبيق احتياطات الأمن قبل وأثناء وبعد المؤتمر الصحفى.. لمراجعة البطاقات المهنية والشخصية للصحفيين ومنحهم إشارة معنية تسترد منهم بعد المؤتمر.

- يفضل عدم إظهار شعار المنظمة فى المؤتمر حتى يمكن تقليل تذكر الناس بأزمة المنظمة.

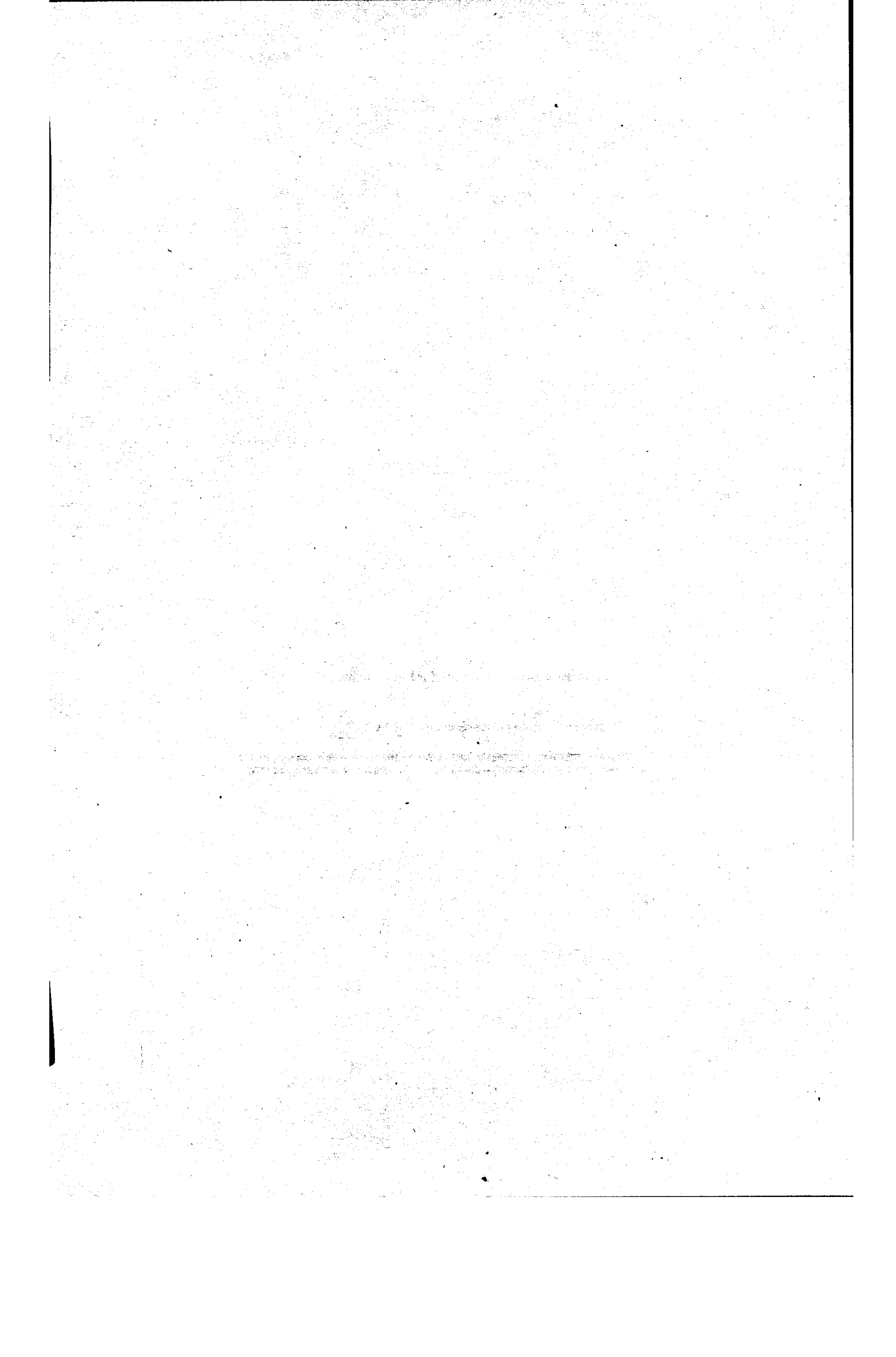
- مراعاة تقديم مشروبات ووجبات خفيفة في نهاية المؤتمر الصحفي للضيوف.

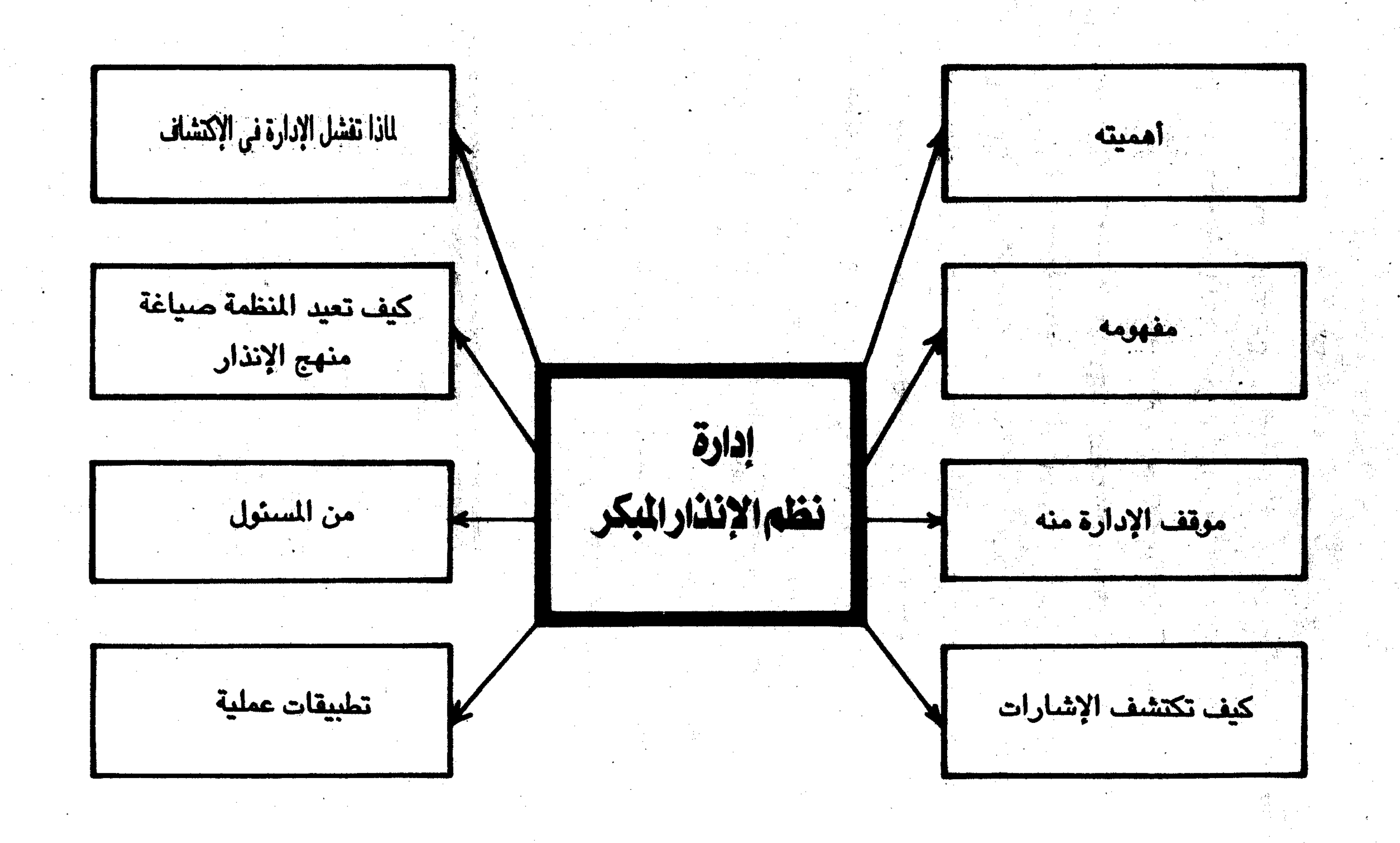
هذا وتنشئ الدول عادة مركزاً قومياً لإدارة الأزمات والتعامل مع الكوارث، ويتوقف حجم وفعالية هذا المركز على عدة اعتبارات أهمها مدى الاقتناع بأسلوب إدارة الأزمة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع المتغيرات الحادة والسريعة فى عالمنا المعاصر، ومدى الاستعداد لتفويض السلطة فى حالة الأزمة أو الكارثة، ثم وجود مركز قومى للمعلومات التى يتم تحديثها باستمرار، مع وجود قنوات منتظمة لتدفق المعلومات. ثم - وقد يكون قبل ذلك - وجود مراكز علمية وبحثية تستطيع التنبؤ

بالأزمات ووضع الخطط ذات البدائل لمواجهتها، فى ظل حساب عامل مهم هو مدى انضباط الجماهير وتأثرها بالأزمة أو الكارثة وردود الأفعال المتوقعة خاصة أن ردود الأفعال الجماهيرية قد تؤدى إلى تفاقم النتائج إذا لم يسدها النظام والإحساس بالمسئولية المشتركة.



◆ نظم الإنذار المبكر في مواجهة الأزمات





إدارة
نظم الإنذار المبكر
أهميته
مفهومه
موقف الإدارة منه
كيف تكتشف الإشارات
لماذا تفشل الإدارة في الإكتشاف
كيف تعيد المنظمة صياغة منهج الإنذار
من المسئول
تطبيقات عملية

مقدمة

أظهرت الأزمات التى تواجهها الصناعة المصرية أن رد فعل المنظمة تجاه علامات الإنذار المبكر يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل عملاء الشركة والعاملين بها وعلى البيئة المجاورة.

وعلى سبيل المثال لم يستطع المسئولون بإحدى المنظمات العاملة فى قطاع الصناعات المعدنية القيام برد الفعل المناسب تجاه تسرب الزهر بكميات صغيرة خارج الفرن الأمر الذى أدى إلى حدوث ثقب فى قاع الفرن وهو ممتلئ بحديد الزهر المنصهر فى درجة حرارة ١١٥٠°، وفى شركة أخرى بنفس القطاع لم تعط الإدارة الاهتمام الكافى لحجم الخلاف بين التنظيم النقابى بالشركة والإدارة، مما أدى إلى اعتصام العمال فى نهاية الأمر، وفى شركة أخرى بنفس القطاع ولنفس السبب حدث إضراب عمالى كبير عام ١٩٨٩ وفى حالة أخرى لم تستطع الإدارة عام ١٩٨٨ تفسير ما ينشأ عن انخفاض معدلات توريد خام الحديد وقصور وسائل النقل. مما أدى فى النهاية إلى توقف الأفران العالية عن العمل.

ولقد كان من الممكن تجنب هذه الأزمات لو أن الإدارة استطاعت التقاط إشارات الإنذار الأولية أو فسرتها التفسير المناسب واتخذت القرارات اللازمة.

وتدل الأمثلة السابقة على أن المنظمة والعاملين بها قد يتجاهلون إشارات الإنذار المبكر أو لا يتعرفون عليها، أو يفسرونها تفسيرًا خاطئًا مما يؤدى النهاية إلى وقوع الكارثة وتعريض المنظمة لأزمة ربما فجرت سلسلة متتالية من الأزمات، وحملت المنظمة خسائر بشرية ومادية.

أولا: ما المقصود باكتشاف إشارات الإنذار؟

يقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التى تنشئ عن قرب وقوع أزمة، ومن المهم التفرقة بين الإشارات التى تشير لقرب وقوع الأحداث عن الضوضاء الناتجة عن المشكلات اليومية التى يواجهها قطاع الأعمال، أن مايبذله المديرون من جهد فى هذا الصدد يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات:

١ ـ التوفيق:

حيث ينجح المديرون فى التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

٢ ـ الفشل:

يفشل المديرون فى التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

٣ ـ الإنذار الكاذب:

يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشيكة الوقوع بينما لاتوجد أزمة.

٤ ـ الرفض الصحيح:

يعتقد المديرون بعدم وجود ازمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك.

الواقع

	ازمة	لا ازمة
ازمة	التوفيق ـ النجاح (١)	الإنذار الكاذب (٣)
لا ازمة	الفشل (٢)	الرفض الصحيح (٤)

وتحقق الشركات المتفوقة فى مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر الكثير من التوفيق (مربع ١) والكثير من الرفض الصريح (مربع رقم ٤).

ثانيا: كيف تكتشف المنظمات العلامات المبكرة للأزمة:

تعتمد الشركات المتفوقة فى هذا المجال على ستة عناصر أساسية لاكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمات:

١ - تحديد نقاط الضعف بالشركة والتى يجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات وأيضا تحديد المعايير التى تحدد وجود أو عدم وجود لأزمة معينة.

٢ - حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف هذه من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات المهمة.

٣ - تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.

٤ - السيطرة على الموقف

٥ - التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.

٦ - إزالة الخطر تمامًا.

ثالثا : أسباب فشل الشركات فى اكتشاف علامات الإنذار:

يوجد عدد محدود جدًا من الشركات القادرة على إدارة عملية اكتشاف علامات الإنذر بفعالية، وفى الحقيقة قد تؤدى المعتقدات الخاطئة للمديرين أو أنماط سلوكهم، أو طبيعة النظم فى الشركة إلى إعاقة قدرة الشركة على اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمات.

ويجب على المديرين فهم العوامل التى تحد من قدرتهم على اكتشاف علامات الإنذار وكذلك العوامل التى تؤثر سلبًا على قدرة المنظمة على الاكتشاف.

وتوجد ثلاث فئات من العوامل يبدو أنها تعوق قدرة الشركة على اكتشاف علامات الإنذار :

١ - حجب المعلومات المهمة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها.

٢ - وجود صورة خاطئة فى ذهن أفراد الشركة أو معتقدات بشأن مناعة الشركة ضد الأزمات.

٣ - يفتقر المديرون أو الشركات إلى القدرة أو الميل إلى الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

رابعا: الخطوات الضرورية لإعادة صياغة منهج الشركة إزاء اكتشاف علامات الإنذار :

يجب على الشركة التى تعيد تقييم موقفها من اكتشاف علامات الإنذار، القيام بما يلى :ـ

١ - التعرف على القدرات الحالية للمنظمة فى مجال اكتشاف علامات الإنذار.

٢ - تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمنظمة على قدرتها فى مجال اكتشاف علامات الإنذار.

حيث توجد أربع طرق لتقييم نظام الاكتشاف المبكر لعلامات الإنذار:

أ - صدق النظام الذى يقيس قدرة نظم اكتشاف علامات الإنذار على تصوير علامات الإنذار دون تحريف.

ب - الثبات ويقيس عدد المرات التى يجرى فيها تحديد النقاط الحساسة ونقيس علامات الإنذار والتصنيف الصحيح للأزمات المحتملة.

جـ - الدقة وتقيس المستوى العقلى الذى تحقق من خلال نظم الإنذار، ويمكن قياس الدقة بدراسة الأزمات التى وقعت فعلاً، أو كانت على وشك الوقوع ومعرفة ما إذا كانت نظم الإنذار قد لعبت الدور المطلوب منها أم لا.

د - الفعالية وتقيس المزايا والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الإنذار فى الشركة.

٣ - تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية:- يوجد لدى المديرين العديد من الخيارات فيما يتعلق بإعادة النظر فى أساليب اكتشاف علامات الإنذار، ويمكن اتباع اية استراتيجية من الاستراتيجيات الآتية:

أ - عدم إحداث أى تغيير وهذه الاستراتيجية غير مرغوبة، ما لم تكن تكاليف أو مخاطر إحداث التغيير تفوق المزايا المحتملة الناتجة عن تجنب أنواع معينة من الأزمات.

ب ـ تعزيز القدرات الحالية بشأن امكانيات الشركة لاكتشاف علامات الإنذار.

جـ ـ إعداد خطة طوارئ للوقاية من تاثير الأزمات المحتملة وإعداد خطط لمواجهة الكوارث.

د ـ إحداث تغيير واسع النطاق من خلال تصميم نظم إنذار تغطى المجالات الحساسة والضعيفة فى المنظمة وتجرى تغييرات واسعة للنظم الفنية والهيكلية ونظم الاتصالات والنظم الاستراتيجية.

٤ ـ إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف علامات الإنذار: إذا أرادت المنظمة زيادة قدرتها على تجنب الأزمات من خلال نظم الإنذار المبكر فيجب أن تراعى:

أ ـ ايجاد طرق وأساليب للتشخيص والتقييم.

ب ـ إيجاد هياكل وتكنولوجيا تدعم نظم الإنذار المبكر من خلال تكوين فرق متخصصة لاكتشاف مناطق الضعف وتزويد الأفراد على كافة المستويات بالمعلومات المهمة والمهارات اللازمة لعملية اكتشاف علامات الإنذار المبكر.

دعم الإدارة العليا لنظم الإنذار من خلال ما تضعه من استراتيجيات وسياسات.

د ـ دعم ثقافة المنظمة بزيادة وعى العاملين باكتشاف علامات الإنذار ومكافاة من يدلى بمعلومات تنبه لمواطن الخطر، وتقلل من التبريرات السلبية.

هـ ـ إيجاد شبكة اتصالات فعالة ذات خطوط اتصالات مفتوحة تؤدى إلى تداول ونشر المعلومات بجدية وتنتقل المعلومات من أعلى لأسفل وبالعكس وأيضا فى كل الاتجاهات دون عوائق.

خامسا: من المسئول عن اكتشاف إشارات الإنذار:

أ ـ قيادات المنظمة.

ب ـ العاملون.

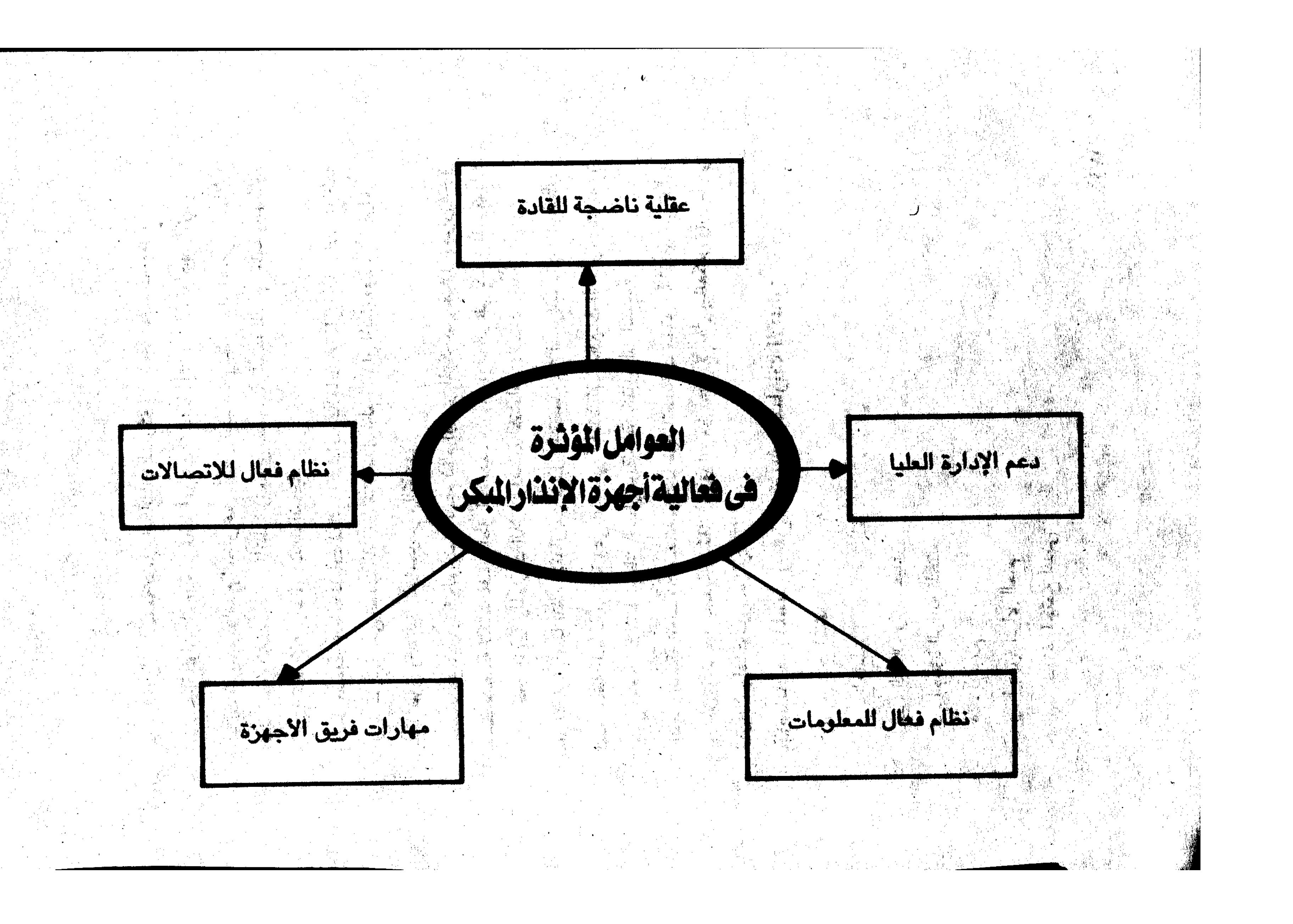
جـ ـ العملاء والمستفيدين.

د ـ اجهزة الرقابة المختلفة.

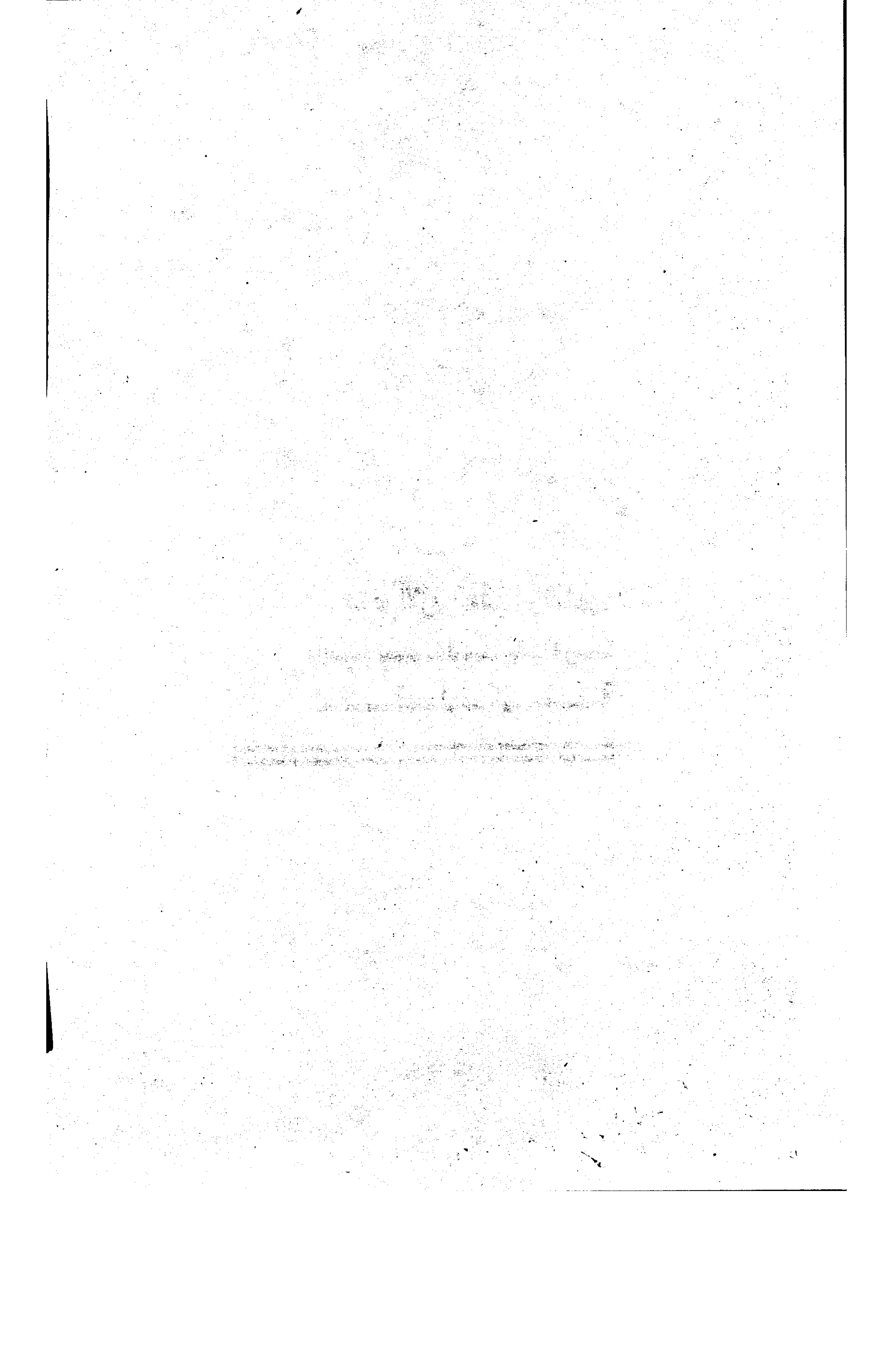
هـ ـ الإعلام.

و ـ أجهزة الرأى العام.

ى ـ أجهزة المجتمع المدنى.


العوامل المؤثرة
فى فعالية أجهزة الإنذار المبكر
عقلية ناضجة للقادة
دعم الإدارة العليا
نظام فعال للاتصالات
نظام فعال للمعلومات
مهارات فريق الأجهزة

◆ تشخيص الأزمات وقياس شدتها والتنبؤ بتحديد وتقييم الأزمات المستقبلية المحتملة



تشخيص الأزمات
والتنبؤ بها
وقياس شدتها

احتمالات تدهور الأزمة

ألوان الأزمات

تصنيف الأزمة

منطقة اهتمام المديرين بالأزمة

منطقة اهتمام الإدارة العليا

الأصدقاء الستة

التنبؤ بأسوأ أزمة

مصفوفة الأزمات

تقدير الخسائر والمخاطر

عوامل تقييم شدة الأزمة

كيفية حساب شدة الأزمة

تشخيص الأزمات وقياس شدتها

كيف نشخص الأزمات ونعالجها قبل واثناء وبعد وقوعها (الأصدقاء الستة):-

ماذا ما الانحراف بالتحديد؟
بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون؟

متى متى حدث هذا الانحراف؟ من حيث الوقت والزمان.

اين ما مكان الانحراف واين وقع؟

لماذا ما أسباب الانحراف؟

المدى حجم الاختلاف كمًا ونوعًا بالزيادة أو النقصان؟

من من الذى تسبب فى هذا الانحراف أو وقوع الأزمة؟

هذه الأدوات .تسمى الأصدقاء الستة فى تشخيص الأزمات.

والذى يعنينا فى هذا المقام السؤال التالى:-

من؟ من البشر أو القادة فى المنظمات الذى يستطيع أن يتوقع أو يتنبأ بوقوع الأزمة قبل كل مرحلة وقتية. من حيث الوقت والزمن - وبالتالى التصدى والتعامل مع الأزمة قبل تطورها إلى المرحلة التي تليها؟!

هنا مكمن الوقت وأهمية الوقت فى التعامل مع الأزمات سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوع الأزمة؟!.

التنبؤ بتحديد وتقييم الأزمات المحتملة

التنبؤ باسوأ أزمة واسوأ سيناريو:

إن التنبؤ بأسوأ أزمة وإعداد أسوأ سيناريو من الأمور والاعتبارات المهمة والمفيدة جداً للمنظمات والأفراد.

ومن ثم يجب على المديرين والقادة أن يسألوا أنفسهم والعاملين معهم:-

س. ما اسوأ ازمة يمكن ان تقع للمنظمة حالياً وفى المستقبل؟

س. وما درجة احتمال حدوث الأزمة؟

س. وهل هذه الأزمة وقعت للآخرين؟

س. وماذا يمكن أن نتخذ من إجراءات نحوها لو وقعت؟

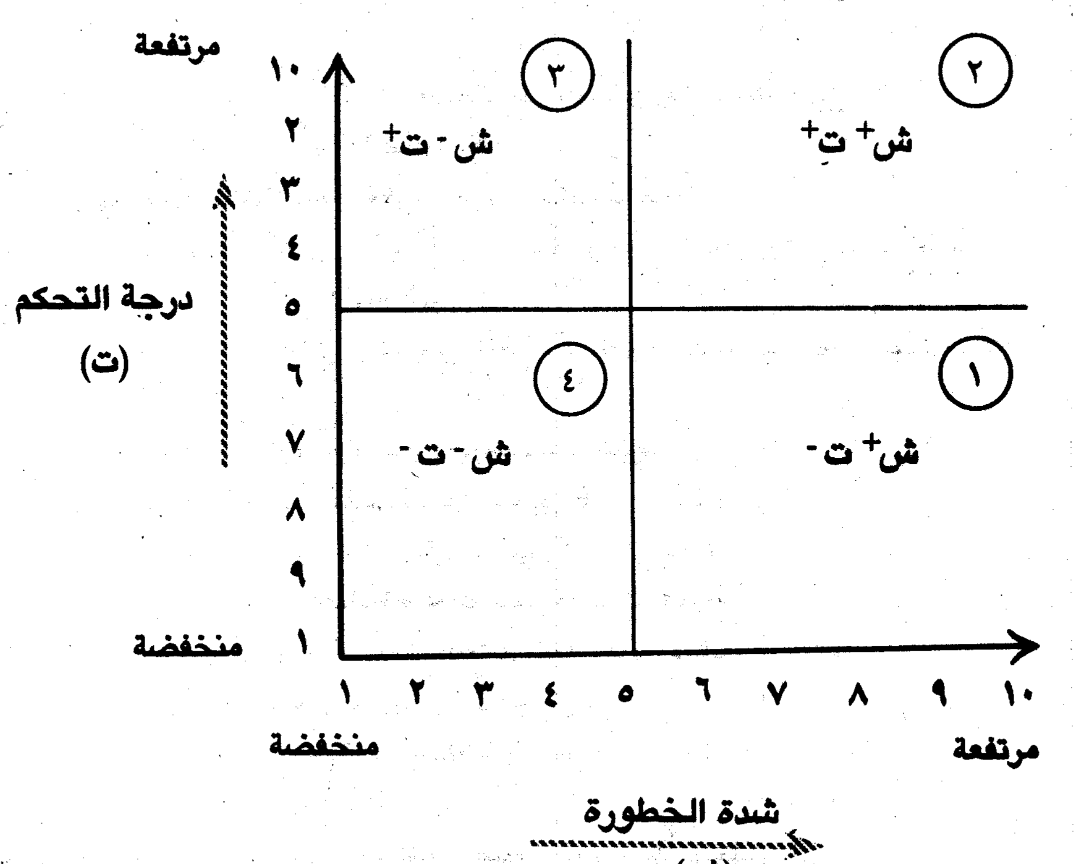
هذه الأمور جميعا لو أخذت فى الاعتبار فإنها تمكن القادة والمنظمات من تقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات المتوقعة أو المحتملة بشكل أفضل.

وسوف نتناول هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً عند الحديث عن كيفية التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.

مصفوفة الأزمات:

سبق الإشارة لمصفوفة الأزمات وأنواعها.

وامتداداً لحديثنا عن أسوأ الأزمات والسيناريوهات. قام علماء الإدارة بتصنيف الأزمات وفقاً لمعيارين مهمين هما:



مرتفعة
١٠
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١
منخفضة
درجة التحكم
(ت)
٣
ش- ت+
٢
ش+ ت+
٤
ش- ت-
١
ش+ ت-
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
منخفضة
مرتفعة
شدة الخطورة
(ش)

١ - شدة خطورة الأزمة: ويقصد بها حجم التهديد والموارد المعرضة للخطر.

٢ - درجة التحكم فى الأزمة : ويقصد بها قدرة المنظمة على التأثير فى نتيجة الأزمة من خلال الأساليب والطرق الفعالة للتعامل.

ويرى العلماء أنه يمكن إجراء علاقة بين المعيارين وفق الشكل التالى ونعرض لفروض هذه المصفوفة كما يلى:-

١ . الفرض الأول: خطورة كبيرة ودرجة تحكم منخفضة:

يعرض هذا الفرض الأزمة التى لا يستطيع القائد أو المديرون أن يتحكم فيها والتى يمكن أن تهدد المنظمة كلها.

مثال: حكم قضائى نهائى على المنظمة برفع تعويضات ضخمة لبعض العملاء .. إفلاس.

٢ . الفرض الثانى: خطور كبيرة ودرجة تحكم كبيرة:

يمثل أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع المدير السيطرة عليها.

مثال: حريق كبير أمكن السيطرة عليه والخسائر ضعيفة.

٣ - الفرض الثالث: خطورة منخفضة ودرجة تحكم كبيرة:

يمثل أزمات ضعيفة.. ويمكن التعامل معها بكفاءة وفعالية

مثال: مطالب عمال بشركة بزيادة الحوافز

٤ . الفرض الرابع: خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة:

يمثل حادث قليل الأهمية

مثال: تسرب غاز فى مواسير مصنع .. وتحكم غلق المحابس.

نتائج المصفوفة:

من الرسم السابق يمكن تبنى وتحديد خطة واستراتيجية التعامل مع الأزمات كما يلى:-

١ - فى الفرض ١ . ٤ نلاحظ أن الاستراتيجية المطلوبة تتركز حول الخطط التى تتعامل بها بعد وقوع الأزمة والنتائج التى تترتب عليها.

٢ - فى الفرض ١، ٢ فهو يتطلب مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد استمرار المنظمة.

٣ - فى الفرض ٢, ٣ .. فهو يتطلب قيادات فعالة.

٤ - فى الفرض ٣, ٤.. الأمر لا يتطلب إشراك الإدارة العليا لأن المنظمة ليست عرضه لتهديد كيانها واستمرارها من خطورة الأزمة.

تقدير المخاطر والخسائر المترتبة على الأزمات :-

بداية يجب أن يسلم القادة باحتمال تعرض منظماتهم أو شركاتهم للأزمات ومن ثم يجب عليهم ان يقدروا حجم المخاطر المرتبة عليها.

ويتم ذلك من خلال عوامل التقييم الآتية:

١ - حجم المنظمة وحجم العاملين بها:

هناك تناسب طردى بين حجم المنظمة واحتمال تعرضها للأزمات وبالتالى زيادة حجم المخاطر، ومن ثم فإن الأمر يقتضى أن تراعى المنظمة تغطية التأمين ضد الخسائر.

٢ - ملكية المنظمة:

هل مملوكة للدولة أو الحكومة أم للقطاع الخاص أو ملكية مشتركة، وبالتالى ما حجم المخاطر المترتبة على وقوع الأزمة فى كل حالة؟

٣ - شبكة الاتصالات:

يجب على كل منظمة وضع شبكة اتصالات مفتوحة بين أعضاء الإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية الأخرى سواء رسمية أو غير رسمية.

وهناك علاقة عكسية بين نظام الاتصال وحدوث الأزمات المتوقعة.

ويجب أن يراعى فى خطة نظام شبكة الاتصالات الاعتبارات الآتية عند وقوع الأزمات:-

- أن يعرف كل موظف وعامل فى جميع المستويات الإدارية بمن يجب الاتصال فوراً.
- ماذا يجب أولا يجب أن يقال عند سؤالهم من جهة ما.
- ما الإجراءات الواجب مراعاتها فى الاتصال؟

- متى يطلب من الجهات الخارجية التدخل فى الأزمة...
- من المتحدث الرسمى باسم المنظمة حال وقوع الأزمة؟
- تدريب جميع المستويات على تلك الأمور السابقة.

٤ - درجة المخاطر المرتبطة بتقديم السلع والخدمات:

فهناك بعض المنظمات أو الشركات حسب طبيعة عملها ونشاطها أكثر تعرضًا للأزمات من غيرها..

مثلاً :

أ - هناك منظمات ذات مخاطر عالية: مثل المصانع والبنوك.

ب - هناك منظمات ذات مخاطر متوسطة: مثل المستشفيات والمطاعم.

ج - هناك منظمات ذات مخاطر منخفضة: مؤسسات التأمين والمنشآت والتدريب.

وهذا التقسيم كقاعدة عامة.. غير أنه لا يمنع من تعرض جميع المنظمات للأزمات وفق طبيعة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمات ونوعية القيادات العاملة فيها.

٥ - درجة الوعى العام لجمهور المنظمة:

يحتفظ البشر بصورة ذهنية ومعلومات معينة عن منظمات وشركات دون غيرها ولهذا فإن المنظمات تختلف درجة صورتها ومعلوماتها لدى الناس حسب طبيعة نشاطها ودرجة انتشارها الجغرافى .. ومن ثم يجب أن تعى مسئوليتها عند وقوع الأزمات أمام الناس.

عوامل تقييم شدة الأزمة

يمكن حصر عوامل تقييم شدة الأزمة فى ٥ عوامل على الوجه التالى:

١ تطور الأحداث إلى الأسوأ.

٢ ارتباك أو توقف العمليات اليومية المعتادة.

٣ تدخل وسائل الإعلام بالنشر والإذاعة والتليفزيون بالتفاصيل.

٤ تدهور سمعة المنظمة أو الجهاز الحكومى.

٥ تهديد كيان المنظمة أو الجهاز الحكومى.

كيفية حساب شدة الأزمة

فيما يلى خطوات حساب شدة أى أزمة:

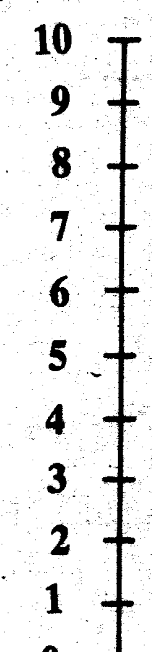
١ – اعط لكل عامل من العوامل السابقة درجة من صفر إلى عشرة.

(صفر أقل شيء، ١٠ اكبر شيء)

٢ – اجمع إجمالى الدرجات.

٣ – اقسم إجمالى الدرجات على ٥.

٤ – ضع ناتج القسمة على ترمومتر قياس شدة الأزمة.



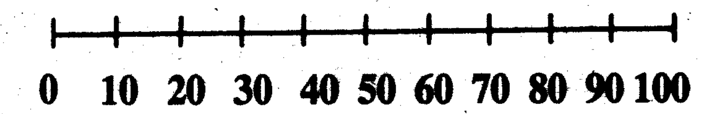
ترمومتر قياس شدة الأزمة

تقدير احتمالات تدهور الأزمة إلى الأسوأ

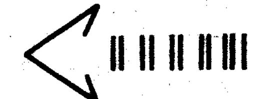
فكر فى أسوء الاحتمالات

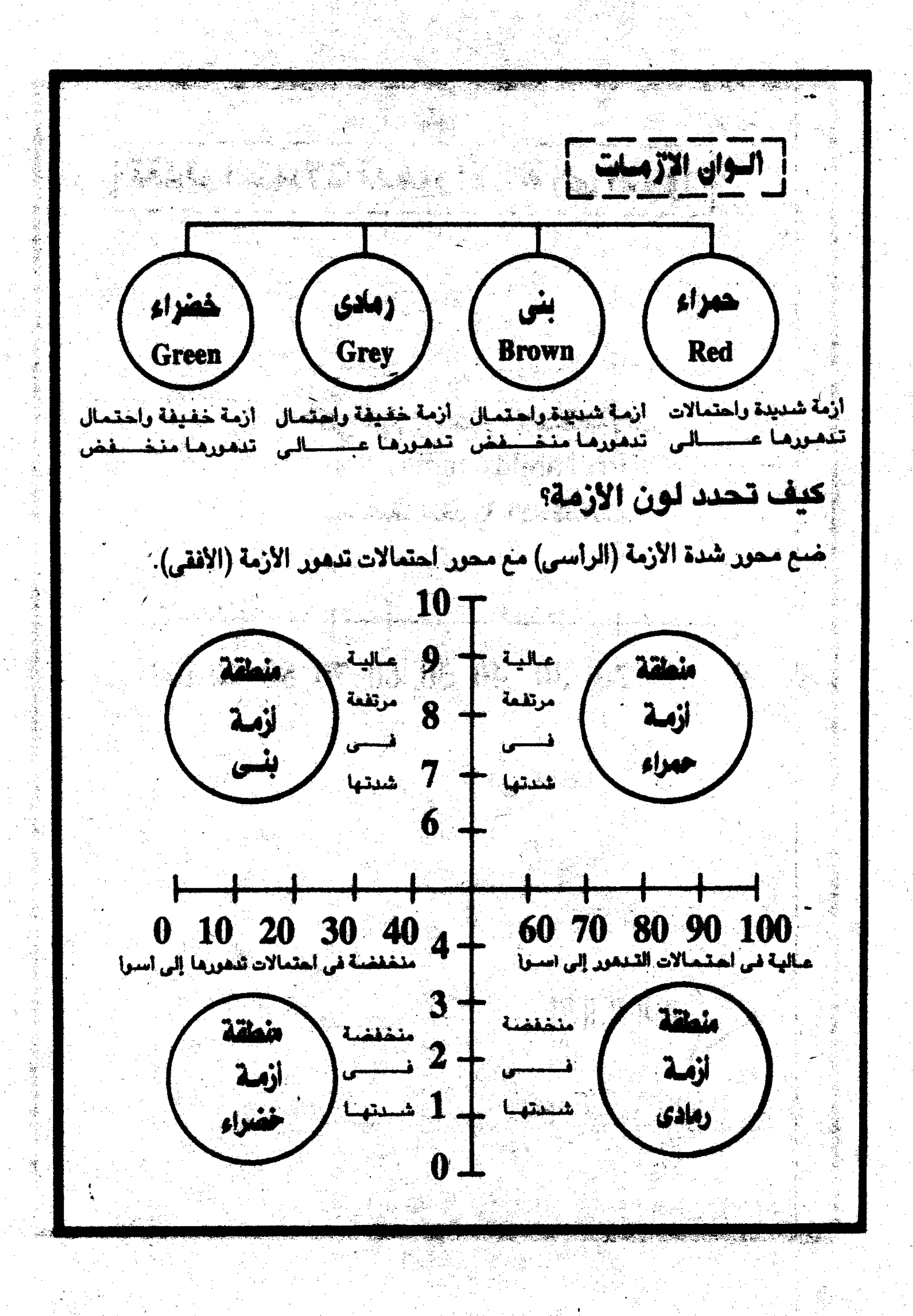
Probability Indicators

%طبقًا لنظرية الاحتمالات



٪ فى المائة





ألوان الأزمات
حمراء
Red
أزمة شديدة واحتمالات تدهورها عـــالى
بنى
Brown
أزمة شديدة واحتمال تدهورها منخـــفض
رمادى
Grey
أزمة خفيفة واحتمال تدهورها عـــالى
خضراء
Green
ازمة خفيفة واحتمال تدهورها منخـــفض
كيف تحدد لون الأزمة؟
ضع محور شدة الأزمة (الرأسى) مع محور احتمالات تدهور الأزمة (الأفقى).
10
9
8
7
6
4
3
2
1
0
0 10 20 30 40
60 70 80 90 100
منطقة أزمة حمراء
عالية مرتفعة فى شدتها
منطقة أزمة بنى
عالية مرتفعة فى شدتها
عالية فى احتمالات التدهور إلى اسوا
منخفضة فى احتمالات تدهورها إلى اسوا
منطقة أزمة رمادى
منخفضة فى شدتها
منطقة أزمة خضراء
منخفضة فى شدتها

تصنيف الأزمة من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة على السيطرة:

عوامل إضافية لتصنيف الأزمات من منظور التعامل معها بالإضافة إلى شدة الأزمة واحتمالات تدهورها إلى أسوأ:

١ – حجم الخطر على الكيان "Dimension".

٢ – القدرة على السيطرة على الأزمة والتأثير فى الظروف "Control".

٣ – الوقت المتاح للتحرك "Time".

٤ – عدد ومستوى جودة البدائل المتاحة "Options".

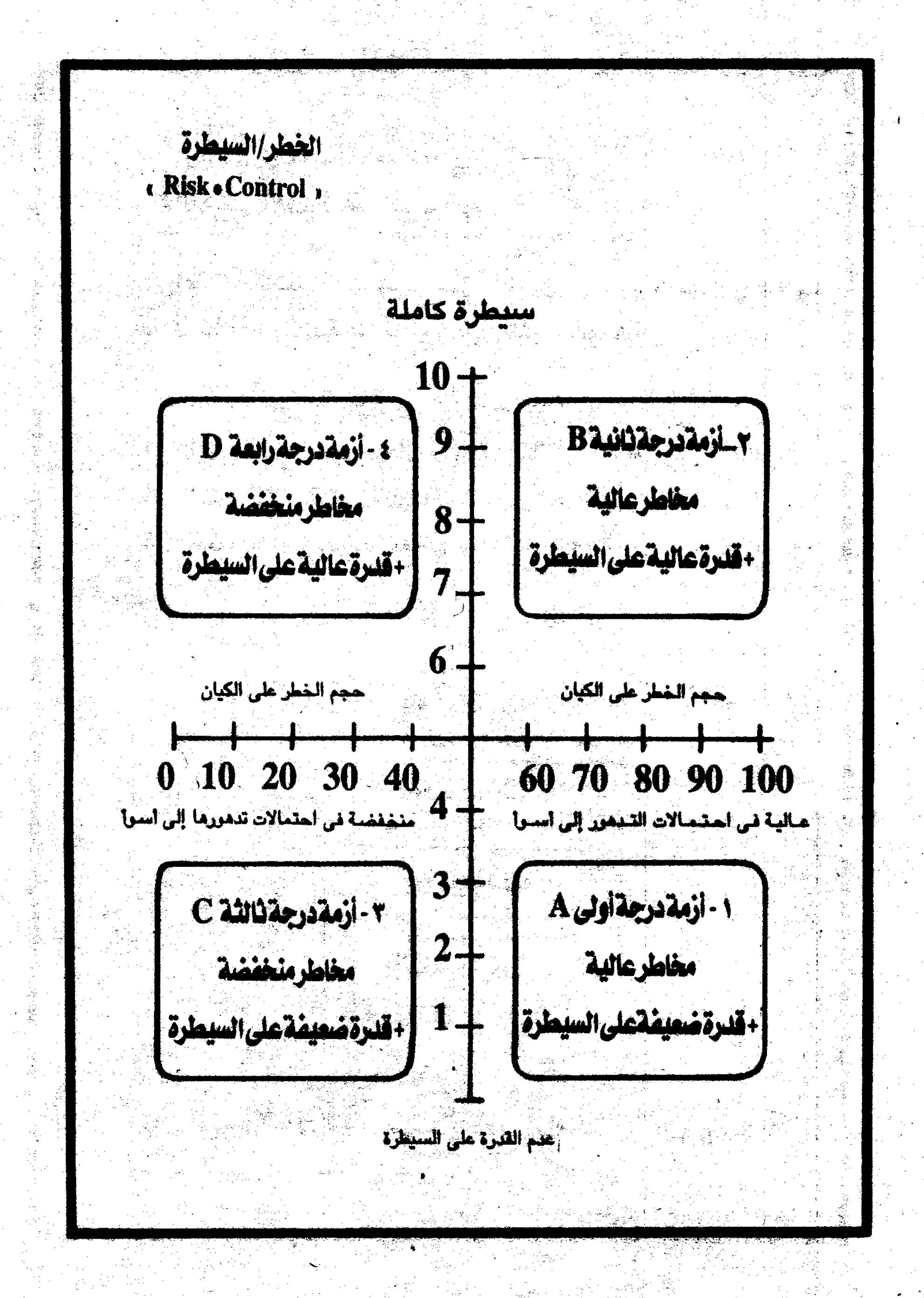
أزمة درجة أولى "A"

أزمة درجة ثانية "B"

أزمة درجة ثالثة "C"

أزمة درجة رابعة "D"

ويبين الشكل التالى الأزمات الأربع على محورى مدى القدرة على السيطرة (المحور الرأسى) وحجم الخطر على الكيان (المحور الأفقى).

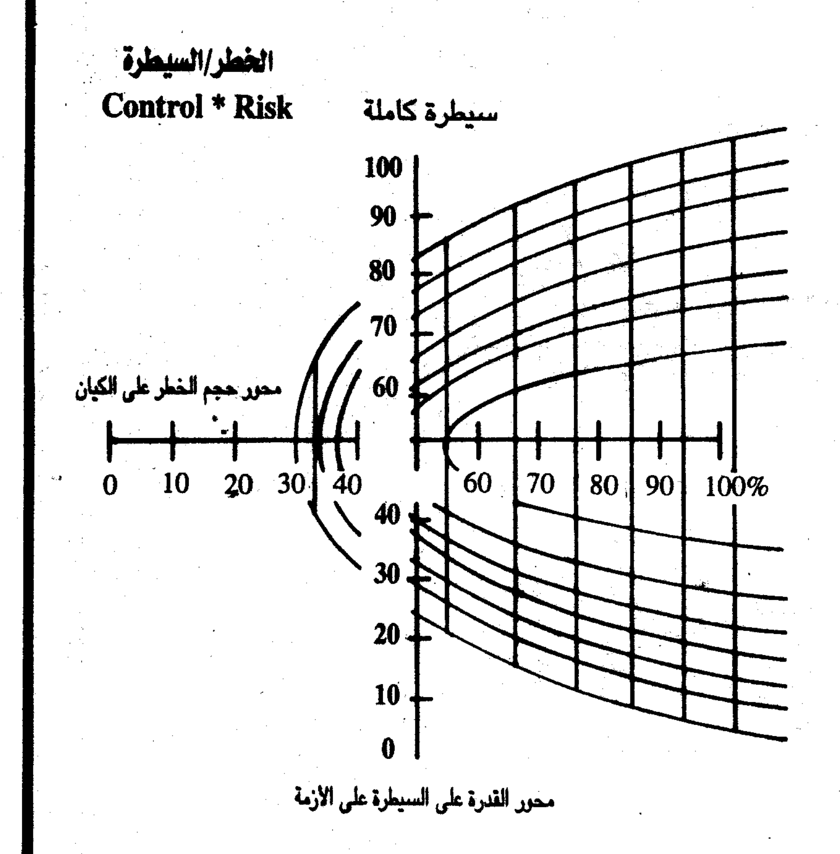


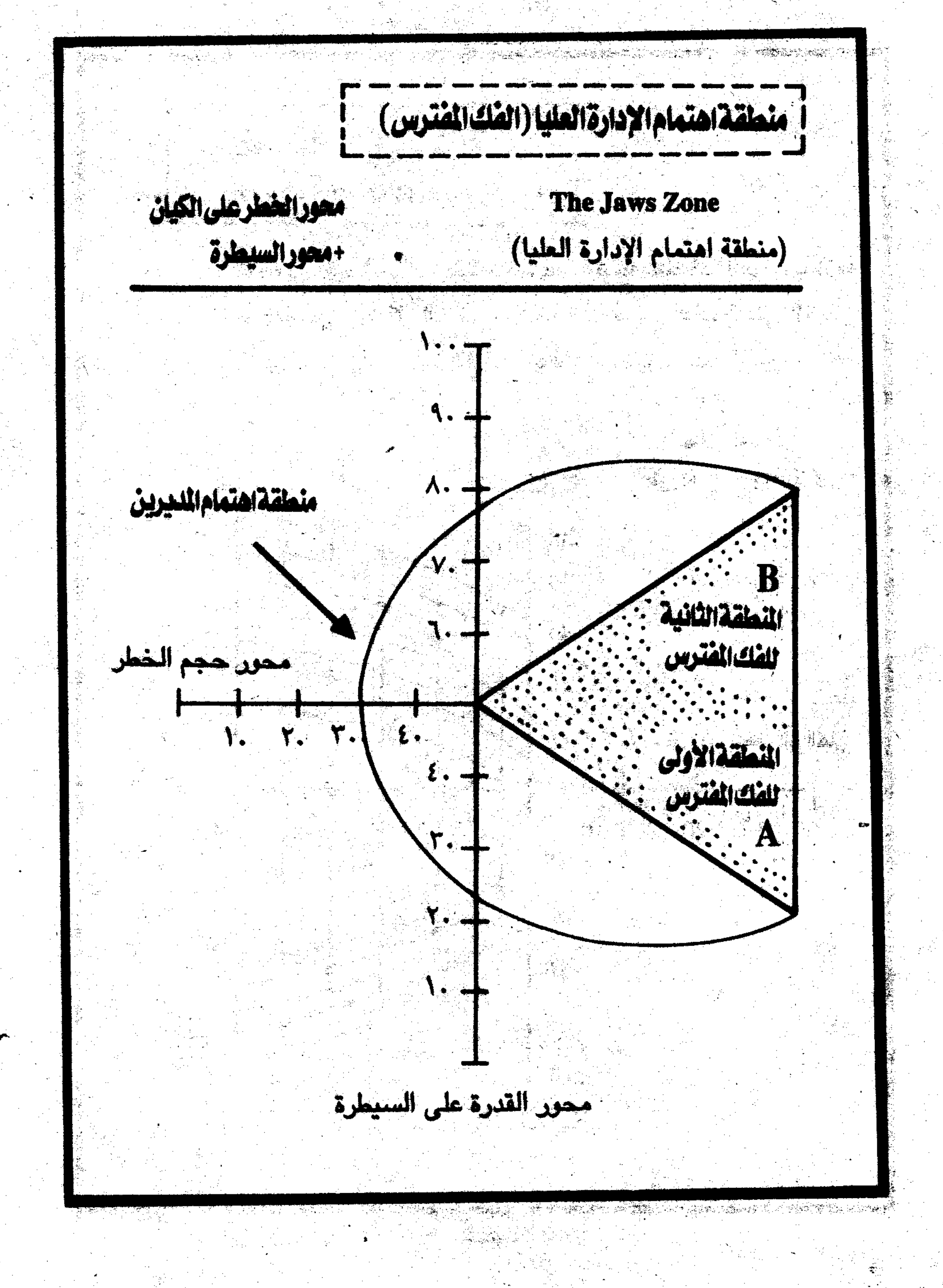
الخطر/السيطرة
(Risk • Control)
سيطرة كاملة
٢ـ أزمة درجة ثانية B
مخاطر عالية
+ قدرة عالية على السيطرة
٤ - أزمة درجة رابعة D
مخاطر منخفضة
+ قدرة عالية على السيطرة
حجم الخطر على الكيان
حجم الخطر على الكيان
10
9
8
7
6
4
3
2
1
0 10 20 30 40
60 70 80 90 100
منخفضة فى احتمالات تدهورها إلى أسوأ
عالية فى احتمالات التدهور إلى أسوأ
١ - أزمة درجة أولى A
مخاطر عالية
+ قدرة ضعيفة على السيطرة
٣ - أزمة درجة ثالثة C
مخاطر منخفضة
+ قدرة ضعيفة على السيطرة
عدم القدرة على السيطرة

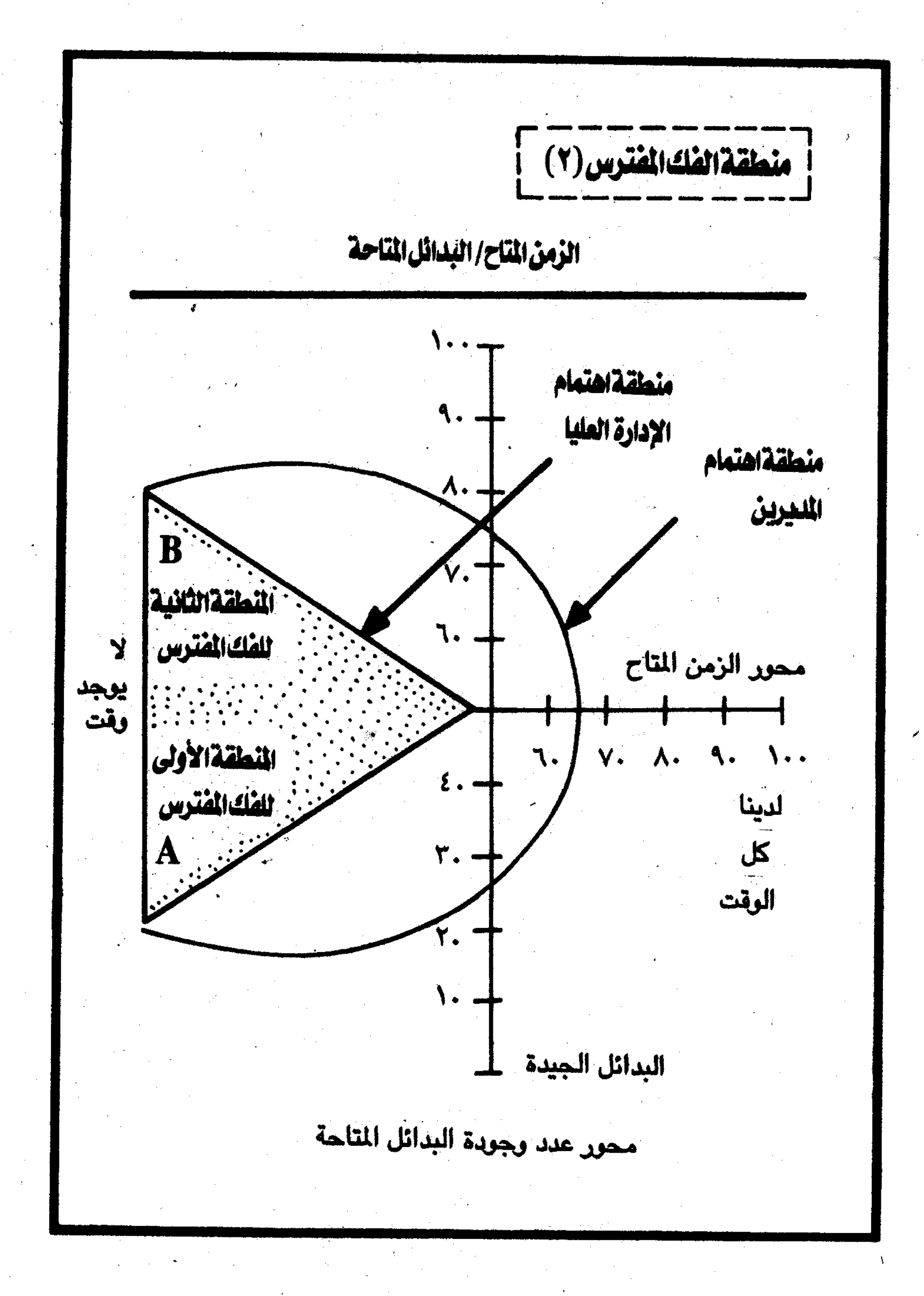
منطقة اهتمام المديرين بالأزمة

The Envelope of Executive Concern

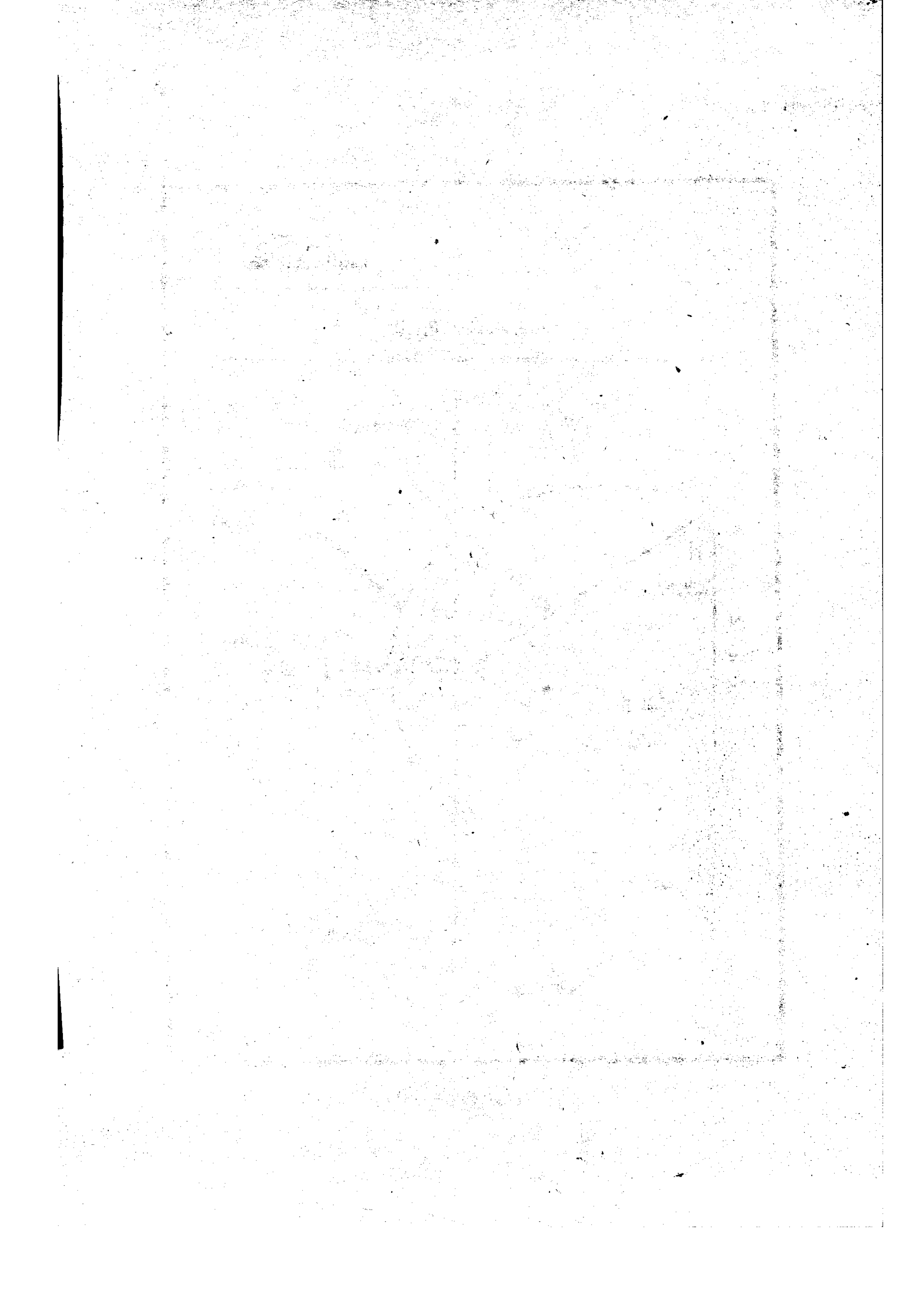
إن محورى الخطر والسيطرة يوضحان منطقة اهتمام المديرين بالأزمة كما يتضح من الشكل التالى: فكلما زاد حجم الخطر على الكيان وزادت القدرة على السيطرة تكونت المنطقة التى يهتم بها المديرون.



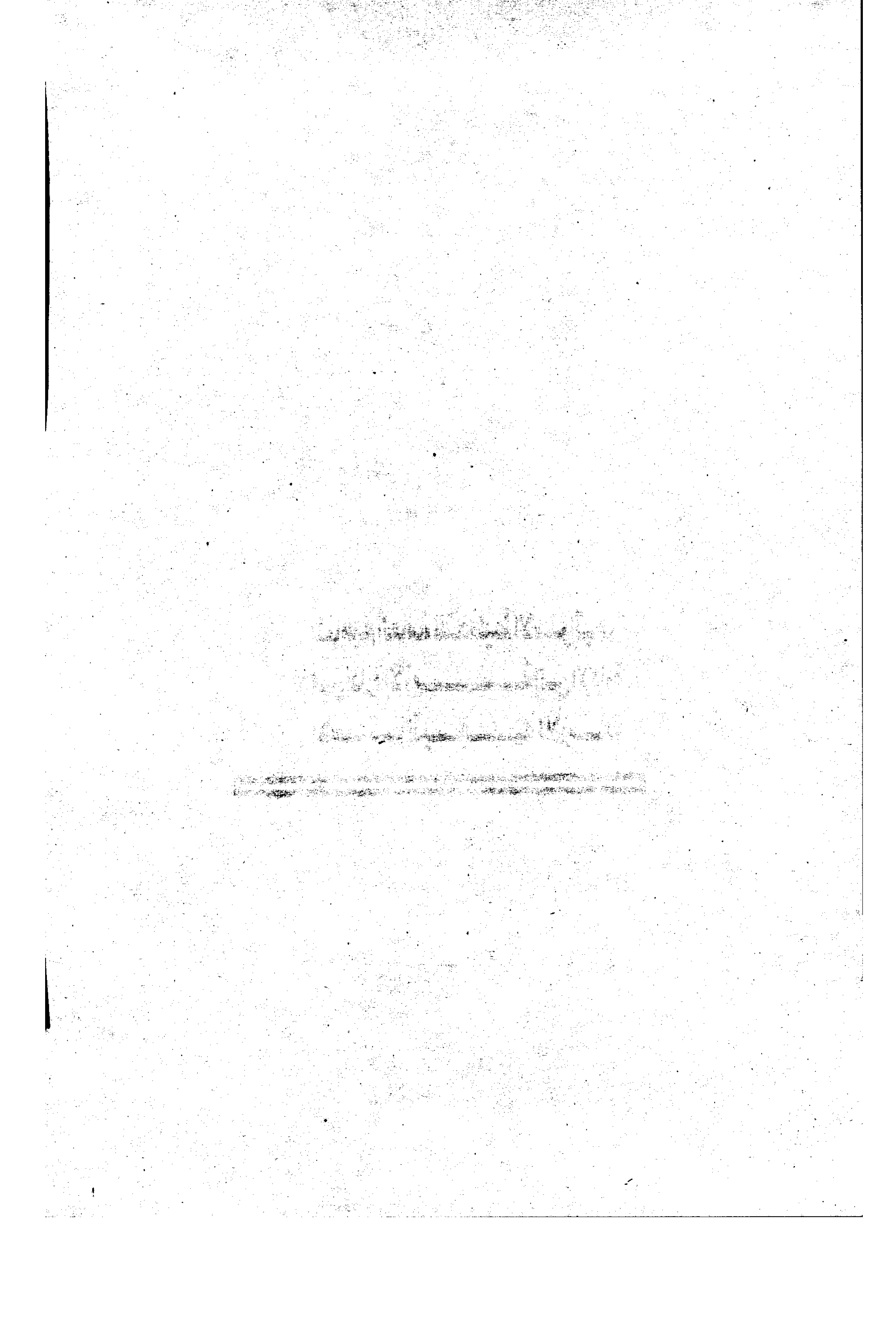

منطقة اهتمام الإدارة العليا (الفك المفترس)
The Jaws Zone
(منطقة اهتمام الإدارة العليا)
محور الخطر على الكيان
+محور السيطرة
منطقة اهتمام المديرين
محور حجم الخطر
B
المنطقة الثانية
للفك المفترس
المنطقة الأولى
للفك المفترس
A
محور القدرة على السيطرة

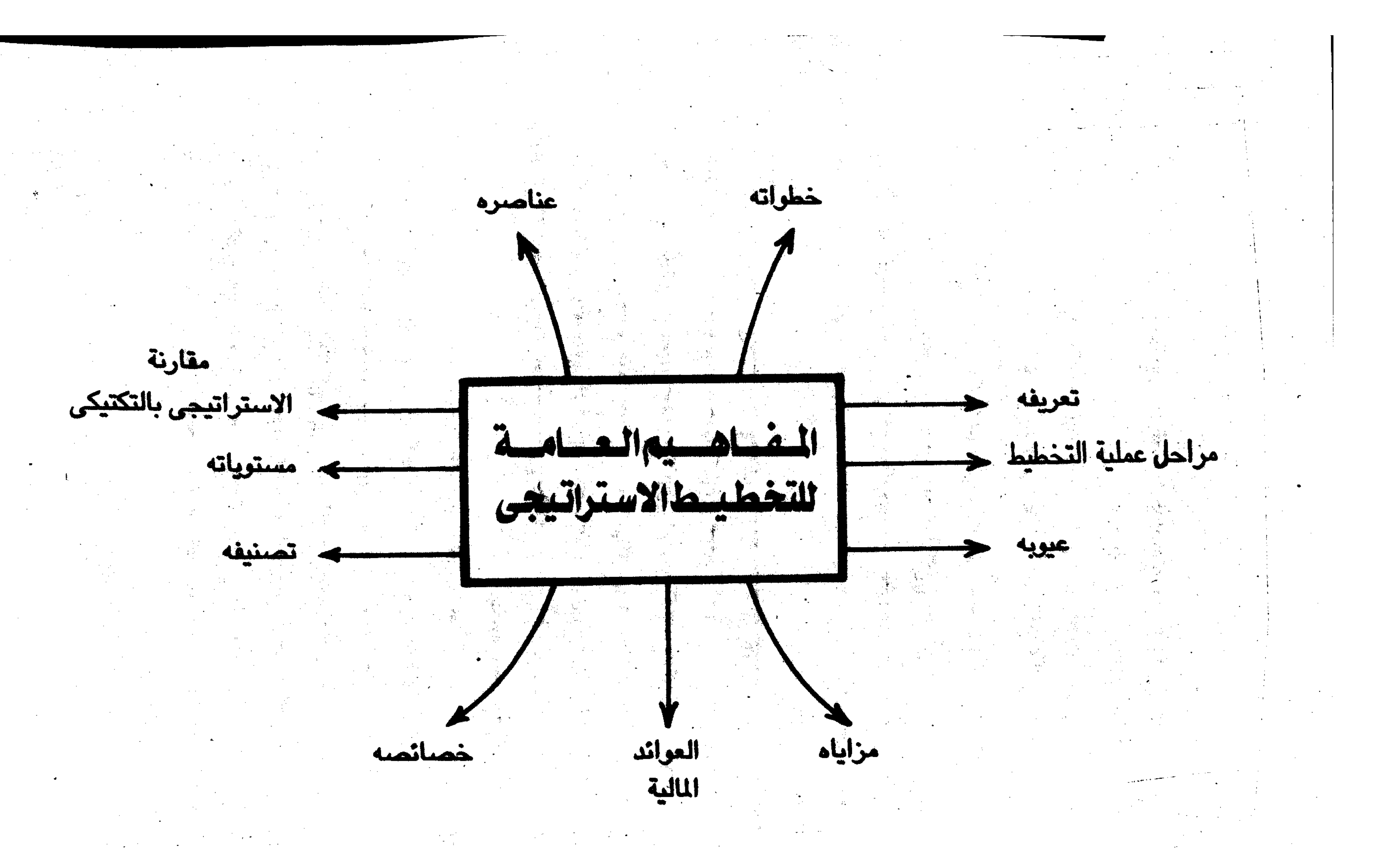


منطقة الفك المفترس (٢)
الزمن المتاح/ البدائل المتاحة
منطقة اهتمام
الإدارة العليا
منطقة اهتمام
المديرين
B
المنطقة الثانية
للفك المفترس
المنطقة الأولى
للفك المفترس
A
لا
يوجد
وقت
محور الزمن المتاح
لدينا
كل
الوقت
البدائل الجيدة
١٠٠
٩٠
٨٠
٧٠
٦٠
٤٠
٣٠
٢٠
١٠
٦٠ ٧٠ ٨٠ ٩٠ ١٠٠
محور عدد وجودة البدائل المتاحة



◆ المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجي من إدارة الأزمــــة إلى الإدارة الاســتــراتيــجيــة للأزمــات





المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجى
خطواته
عناصره
تعريفه
مراحل عملية التخطيط
عيوبه
مقارنة الاستراتيجى بالتكتيكى
مستوياته
تصنيفه
مزاياه
العوائد المالية
خصائصه

ما التخطيط ؟

يعتبر التخطيط النشاط الذى نقوم به قبل التصرف الفعلى، إنه اتخاذ قرارات توقعية، أى أنه عملية تقرير ماذا نفعل وكيف نفعله قبل التصرف المطلوب. وهدف التخطيط هو تسهيل عملية التقدم وتحسين الأداء، ويتطلب التخطيط تصرفات متكاملة ومتناسقة وهادفة. فمن الممكن تجنب الأخطار ويمكن تجنب المشكلات أو التغلب عليها قبل وقوع الأزمة. ويمكن للتخطيط أن يستند على تنبؤات سليمة وفروض معقولة. ولا يمكن للتخطيط أن يقوم على مجرد التفاؤل المطلق فى غيبة من ظروف المنافسة، وحقائق وظروف البيئة التى تعمل فيها المنشأة.

مراحل عملية التخطيط :

من المتفق عليه الآن أن التخطيط وظيفة أساسية من وظائف المديرين، أى أن التخطيط هو أهم الوظائف الإدارية، حيث تقوم عليه باقى الوظائف الإدارية الأخرى.

ومن الأسئلة المثارة: ما الوقت الذى يجب أن يخصصه المدير للتخطيط؟ وهذا الوقت يتغير طبقا للواجبات والمستوى الإدارى وظروف المنظمة والبيئة المحيطة بها. وبوجه عام كلما صعدنا فى السلم الإدارى كلما زاد الوقت المخصص لعملية التخطيط. كذلك تختلف طبيعة عملية التخطيط باختلاف المستويات الإدارية والوظائف المختلفة للنشاط.

ونظريًا نجد لدينا ثلاثة مستويات من التخطيط هو التخطيط الاستراتيجى والتخطيط الوظيفى ثم التخطيط التشغيلى. ولكن فى الواقع العملى نجد أن هذه التفرقة سطحية حيث إن هذه الأنواع من الخطط جزء من عملية التخطيط.

وتشمل عملية التخطيط مجموعة من المراحل هى:

١ - تحديد الفروض التى يقوم عليها التخطيط :

المرحلة الأولى هى تحديد البدائل والمتغيرات التى ستؤثر على الخطة ومثال ذلك دراسة المتغيرات البيئية (مثل الاقتصاد - المجتمع - السياسة العامة - الصناعة والتسويق)، وكذلك الموارد المتاحة للشركة والعمليات الماضية والحالية.

٢ ـ المنظمة والربحية :

تحديد أهداف المنظمة فى ضوء عملية التخطيط فيجب على المدير أن يطور ويفحص الأهداف الطويلة للمنظمة وهذه الأهداف عادة ما يطلق عليها غاية أو مهمة أو رسالة المنشأة، فمثلا نجد أن مهمة محطة لتوليد الطاقة هى توفير الطاقة الكهربائية، كذلك فإن مهمة شركة الطيران هى توفير خدمة النقل الجوى، كذلك فإن المدير يختار الأهداف التى تحقق افضل استغلال للظروف المتاحة فى البيئة والتى تم تقديرها ودراستها فى المرحلة السابقة. كذلك فإن الفلسفة العامة التى ترشد وتوجه كل مراحل التخطيط ويمكن صياغتها الآن، فمثلاً قد يكون الأمان هو العامل الحاكم لاختيار أهداف محطة توليد الكهرباء من الطاقة النووية فى حين أن النقل الجوى بأقل تكلفة قد يكون هو العامل الحاكم فى أهداف المنظمة باختلاف النشاط.

٣ ـ رسم السياسات:

بعد تطوير وتقييم الأهداف يختار المدير السياسات العامة التى تحقق أهداف المنظمة ومازالت تحقق أهداف المنشأة وتتفق مع ظروف السوق والصناعة. فهذه السياسات عبارة عن قواعد تحكم متخذ القرارات. أنها تمثل خطوط عريضة تحكم تصرفات المديرين. فمثلا قد تركز المنشأة على زيادة نصيبها من السوق من خلال سياسة بيع منتجاتها بأقل سعر فى منطقة جغرافية معينة.

٤ ـ وضع خطط للتنفيذ:

يختار المدير بعد ذلك خطط التشغيل لكل أنشطة المنشأة وهذه الخطط يجب أن تكون متناسقة مع الفروض والأهداف والسياسات التى وردت فى الخطوات السابقة ومع قدرات المنظمة.

٥ ـ وضع أساليب الرقابة :

بعد وضع الخطط التشغيلية فإن الأساليب المطلوبة لقياس الأداء الفعلى تجاه الخطط يجب تحديدها. وهذه الأساليب عادة ما تتمثل فى الموازنة التخطيطية.

٦ ـ التنظيم اللازم للتنفيذ :

يجب على المدير بعد ذلك إقامة ووضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة.

٧ ـ مراجعة الخطة :

يجب مراجعة الخطة وتعديلها حسب الحاجة قبل التنفيذ.

عيوب ومزايا التخطيط :

لا يوجد مدير ينكر اهمية وقيمة التخطيط. ولكن لا يزال هناك الكثير من المديرين الذين يتحدثون كثيرًا عن التخطيط ويخصصون جهدًا محدودًا للتخطيط. كما أن هناك الكثير من المديرين الذين يخافون التخطيط ويرغبون في تجنبه.

ومن بين المخاوف التي تحيط بالمديرين ما يلي:

١ ـ التخطيط صعب (وقد لا يمكنني إعداد خطة جيدة).

٢ ـ التخطيط يقيد حرية الحركة في العمل الإداري (إذا لم يكن النشاط مدرجًا في الخطة فقد لا يمكنني القيام به).

٣ ـ قد يجبرنا على اتخاذ قرارات (وقد يجعلني هذا مستهدفا).

٤ ـ إعداد خطة يعطينا معيار للقياس والتقويم وقد لا تصل إلى المستوى المطلوب.

٥ ـ التخطيط يضبط عملية التوجيه والتنظيم ويخرجها عن التخبط (وهذا يمنعنا من الاعتماد على عذر مهم من الأعذار التي تستند عليها عند الفشل).

٦ ـ يؤدي التخطيط إلى الارتباك والفشل الذاتي (إذا لم يتبع المدير الخطة).

ولكن في مقابل هذه العيوب هناك فوائد عديدة للخطة، وهذه الفوائد هي:

١ . يسهل التخطيط التطور المهني: يعتبر التخطيط من أهم المهارات اللازمة للمدير الذي يرغب في أن يتطور وينمو في وظيفته.

٢ . يقدم التخطيط إطار للمنظمة: يحدد التخطيط النتائج المتوقعة ويحدد العمل اللازم لتحقيقها. عندما يقوم التخطيط بالتنظيم فإنهم يحددون الأعمال اللازمة لتنفيذ الخطط ومن يقوم بتنفيذ الخطط وكيف يعمل الناس معًا بفعالية ويجب أن تتم العملية التنظيمية بما يحقق اداء العمل المطلوب. بالإضافة إلى انه إذا تم وضع الخطط في هيكل محدد فإنها تصبح اساس الهيكل التنظيمي.

٣. تساعد الخطط فى تفويض السلطة: يواجه معظم المديرين صعوبة فى تفويض السلطة. حيث يشعرون أن إعطاء الآخرين الفرصة للقيام بالعمل سيقومون به بدرجة أقل من الكفاءة ويؤدى هذا التردد إلى نوع من عدم تفويض السلطة. ولكن التخطيط يساعد على أن يحدد مقدمًا من يصلح للأعمال المختلفة.

٤. يساعد الخطط على تحفيز الناس : حيث يعمل الناس بجدية عندما يعرفون ما هو متوقع منهم. يكون التخطيط هدفا للتركيز عليه وعندما تتزاوج مع نظام للأداء والحوافز فإنه يساعد على التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة.

٥. يساعد التخطيط على زيادة فعالية الاتصالات: يحتاج العاملون إلى معلومات تساعدهم فى حل مشكلات العمل. وتفشل معظم نظم الاتصالات فى توفير المعلومات اللازمة لمتخذى القرارات.

تقدم الخطط الجيدة إطارًا جيدًا للمعلومات التى يحتاجها الناس ويرغبون فيها.

تقدم الخطط التى تميز منطقة المسئولية للأفراد.

٦. التخطيط يساعد على صياغة المستقبل: إذا لم يعرف المديرون ما عليهم أن يفعلوه ويقوموا به فإنهم يقومون بأعمالهم بدون توجيه ولكن التخطيط يساعدهم على تصور المستقبل ووضوح الأهداف.

٧. يساعد التخطيط على الثقة : أن عملية التخطيط الجيدة تسمح لكل مستويات الإدارة للمساهمة فى بناء الثقة فى المنظمة حيث توفر لكل فرد هدف مستقبل.

إن التخطيط يشير إلى ان الإدارة تتجه نحو أهداف مشتركة وأن عملية اتخاذ قرارات تحت السيطرة.

٨ـ يساعد التخطيط على متابعة العمل: من المعتاد أن يتم تقييم العمل بعد اكتماله إذا حدثت أخطار جسيمة فمن الممكن تحديدها ومنعها من أن تحدث. ولكى تصبح الرقابة فعالة يجب تقييم العمل اثناء وبعد اكتماله. وعلى ذلك فإن البرامج والجداول يجب وضعها متلازمة مع الأهداف، وبهذه الطريقة فإن الخطط لها دور مزدوج وهى تحديد ما يجب عمله وتحديد ما إذا كان يتم عمله بأسلوب صحيح.

العوائد المالية للتخطيط :

يؤدى التخطيط إلى عوائد مالية عالية للمنظمة، فقد أثبتت بعض الدراسات الميدانية ان المنظمات التى تخطط تحقق عوائد لرؤوس الأموال المستثمرة، كذلك اثبتت الدراسات أن الأداء العام للشركات التى تخطط افضل من تلك التى لا تخطط، كما اثبتت هذ الدراسات ان البلاد التى تخطط تستخدم مواردها وتحقق عوائد افضل.

خصائص الخطة الجيدة :

ان كل خطة جيدة يجب أن تتميز بعدة خصائص هى الآتى :

١ ـ الموضوعية :

يجب ان تكون الخطة واقعية ومنطقية وقائمة على حقائق، كما يجب أن تكون موجهة إلى تحقيق أهداف المنظمة وليست إلى أهداف الأفراد.

ب ـ المستقبلية :

يجب ان يكون للخطة القدرة على تصور المستقبل. وإلا اصبحت ذات قيمة منخفضة كاساس للتصرف. لكى تصبح الخطة فعالة يجب أن تمكننا من التنبؤ بدرجة معقولة من الدقة وطبيعة الأحداث المستقبلية التى تؤثر على الصناعة والمنشأة.

ج ـ المرونة :

نظرًا لانه ليس فى إمكان البشر ان يقرأ المستقبل فيجب أن تكون الخطط مرنة فيجب ان تتأقلم بسهولة للظروف المتغيرة بدون أن تفقد فعاليتها.

فكلما كان من الصعب التنبؤ بالمستقبل كلما كانت الخطة مرنة.

د ـ الاستقرار :

يرتبط الاستقرار فى الخطة بالمرونة. الخطة المستقرة لا يمكن إلغاؤها بسبب التغيرات الطويلة المدى فى موقف الشركة. قد تتأثر بالتطورات الطويلة المدى ولكن يجب الا يتغير ماديًا من يوم لآخر.

هـ ـ الشمول :

يجب ان تكون الخطة شاملة بما يمكن أن تغطى النشاط ولكن يجب الا تكون مفصلة ويجب أن تعطى كل شىء مطلوب من الناس.

و. البساطة :

وبالرغم من الخطة الجيدة يجب ان تكون شاملة إلا انها يجب أن تكون بسيطة قليلة أو خالية من التعقيد والخطة البسيطة تهدف إلى تحقيق أهدافها بمكونات قليلة وقول وآثار وعلاقات محدودة. كذلك يجب الا تكون الخطة غامضة كذلك فإن نقص الوضوح يجعل من الصعب الفهم والتطبيق.

تصنيف الخطط :

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع طبقًا لعدة معايير كالآتى :

١ ـ طول الفترة الزمنية للخطة :

أ . التخطيط الطويل المدى : بعض الخطط تغطى فترة زمنية قصيرة وبعضها يمتد لفترات طويلة قد تصل إلى عقود من الزمان. فمثلا لبعض المنتجات مثل زراعة الأشجار اللازمة لإنتاج الأخشاب فإن التخطيط يمتد لحوالى مائة عام. والتخطيط الطويل المدى هو الوظيفة الاساسية للتخطيط على مستوى الإدارة العليا.

ب. التخطيط المتوسط المدى : يغطى التخطيطى المتوسط المدى لفترة زمنية متوسطة تغطى فترة من عام حتى خمس سنوات مثلا وذلك حسب ظروف كل نشاط أو صناعة من الصناعات.

جـ. التخطيط القصير المدى: يغطى التخطيط القصير المدى فترة تصل إلى عام أو اقل.

٢ ـ غرض الخطة:

تختلف الخطط طبقًا لأهدافها. فالخطط ذات الغرض الواحد عبارة عن خطة التصرف محددة لنشاط وحيد ولمواقف غير متكررة وعلى النقيض نجدأن الخطط الدائمة عبارة عن تصرفات مسبقة التحديد لمواقف متكررة. فالموازنة ـ مثلاً ـ عبارة عن خطة استخدام واحد، وتصبح الخطة متقادمة عندما تنتهى الفترة التى أعدت من اجلها. والسياسات والقواعد والإجراءات تعتبر خطط قائمة حيث تحكم سير الأعمال فى المنظمات وحتى يتم تعديلها أو إلغاؤها. ومن أنواع الخطط القائمة أو ذات الغرض الواحد ما يلى:

١ . الموازنة :

الموازنة هى نوع من الخطط ذات الاستخدام الواحد حيث إنها تعنى تخصيص الموارد لنشاط ما خلال فترة زمنية معينة يمكن التعبير عنها فى صورة وحدات نقدية أو عدد من ساعات العمل أو وحدات الإنتاج... إلخ.

٢ . الهدف :

الهدف هو الغاية التى يرمى إليها النشاط. الهدف عبارة عن صياغة كما ترغب المنظمة فى تحقيقه، وعلى ذلك فهو نوع من التخطيط ذى الغرض الواحد. ويجب أن يكون الهدف محددًا كم وكيفًا وزمنًا.

٣ ـ السياسة :

السياسة عبارة عن الخطوط العريضة التى ترشد عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة. فالسياسة يجب أن تكون محددة بما يؤدى إلى توجيه المرءوسين فى اتخاذ القرارات ولكن يجب أن تكون مرنة بما تعطى متخذى القرار قدرًا كبيرًا من الحرية فى التصرف وعلى ذلك فهى خطة قائمة.

٤ ـ الإجراءات :

والإجراءات عبارة عن خطة قائمة تمثل خطوات محددة لتناول الأنشطة حيث تعطى التفاصيل اللازمة أو التوالى المنطقى للأنشطة اللازمة للقيام بعمل ما.

٥ . البرنامج :

يتكون البرنامج من السياسات والإجراءات والقواعد وعملية تخصيص الأعمال اللازمة لتنفيذ الأعمال الرأسمالية وأعمال التشغيل. بوجه عام فإنها تعتبر خطة قائمة.

٦ . القواعد :

القاعدة هى أبسط أنواع الخطط الجاهزة. أنها تحدد التصرفات التى يجب اتخاذها أو عدم اتخاذها فى وقت معين.

٧ . الجداول :

هى خطة استخدام واحد يتم تخصيص الموارد لنشاط معين.

٨ . الاستراتيجية :

الاستراتيجية عبارة عن خطة استخدام واحد يتم تصميمها فى وجه التصرفات التى يقوم بها المنافسون.

مستويات التخطيط :

من الممكن تصنيف الخطط طبقا للمستوى الإدارى التى يتم فيها وضع الخطط داخل المنظمة. وطبقا لهذا التصنيف يمكن تصنيف الخطط إلى خطط استراتيجية وإدارية وتكتكية. ويوضح الشكل ٤ ـ ١ المستويات الثلاثة من التخطيط كالآتى :

١ ـ التخطيط الاستراتيجى يحدد رسالة المنظمة :

التخطيط الاستراتيجى يتم وضعه على مستوى الإدارة العليا ويشمل الخطط التى تهدف إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وهى خطط تهدف إلى معالجة المشكلات الطويلة المدى والمتعلقة بالمؤثرات البيئية والخارجية للمنشأة. وهى تهدف إلى مناقشة المشكلات المرتبطة بنوع النشاط التى تعمل فيه المنشأة وما الأنشطة التى يجب أن تدخل فيها؟ إلى أين سنصل بعد عدد معين من السنوات؟ وهكذا. وعادة ما يتعلق التخطيط الاستراتيجى بالمشكلات الأساسية فى منظمات الأعمال مثل :

١ . التوسع فى الصناعات القائمة.

٢ . التنوع والدخول فى أنشطة أو احتياجات جديدة.

٣ . الإحلال والتجديد.

٤ . إضافة أو إلغاء أنشطة معينة.

ويهدف التخطيط الاستراتيجى إلى تغطية ما يعرف بالفجوة التخطيطية للمنظمة ونعنى بها أن المنشأة عندما تخطط فإنها تحدد ما ترغب أن تصل إليه بعد فترة معينة وما يمكن أن تصل إليها لو تركت الأمور على ما هى عليه فإن هناك فجوة وهذه ما يطلق عليها الفجوة التخطيطية.

٢ - التخطيط الإداري :

على العكس من التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد مهمة المنظمة أو رسالتها فالتخطيط الإداري عبارة عن التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى والذي يهدف إلى تحديد أسلوب تخصيص الموارد للأنشطة الأساسية في المنظمة بما يحقق أفضل أداء للمنظمة. ولا يشمل التخطيط الإداري الأمور المتعلقة بخريطة المصنع وعرض البضائع في المحلات وخدمة العملاء... إلخ. ولكنه يركز على الأنشطة الأساسية مثل تخطيط النشاط التسويقي وتحديد المناطق البيئية والسياسات المتعلقة بالأنشطة الأساسية للإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير.. إلخ.

٣ - التخطيط التكتيكي:

يرتبط التخطيط التكتيكي بالاستخدام اليومي للموارد المخصصة للمدير طبقًا لنطاق مسئوليته. ويعمل مثل هذا المدير في حدود ميزانية سنوية. فمثلاً قد يقوم مدير المبيعات بوضع خطة تكتيكية لبيع كمية معينة من المنتجات خلال فترة معينة.

الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي :

إن الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي عملية نسبية لحد كبير. ولهذا السبب فإن القرارات التي تبدو للبعض استراتيجية تبدو للآخرين قرارات تكتيكية. وطبقًا لما ذكره أحد الكتاب يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التكتيكي في الآتي:

١ - طالما طال مدى الخطوة وكلما كان من الصعب تغييرها كلما كانت الخطة الاستراتيجية، ولهذا السبب فإن التخطيط الاستراتيجي له تأثير طويل المدى من الصعب تغييره أما التخطيط التكتيكي يرتبط بقرارات محددة المدى الزمني فمثلاً نجد أن خطة الإنتاج الأسبوعية هي نوع من التخطيط التكتيكي في حين أن خطة إقامة مصنع جديد هي نوع من التخطيط الاستراتيجي. وبوجه عام فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع أطول مدة يتم التخطيط لها في حين أن التخطيط القصير المدى يتعامل مع أقصر مدى ممكن. ولكن كلا من النوعين ضروري ومكملة لبعضهما البعض.

٢ - التخطيط الاستراتيجي يغطى نطاقًا واسعًا من الأنشطة. فحين يغطى التخطيط التكتيكي مدى أضيق من الأنشطة. وبوجه عام فإن التخطيط على مستوى المنظمة ذا صفة استراتيجية أكثر من التخطيط على اى مستوى آخر.

٣ - يختار التخطيط التكتيكي الأساليب اللازمة لتحقيق أهداف محددة للمنظمة. وفي المعتاد تقوم المستويات الإدارية الأعلى بتحديد الأهداف. اما التخطيط الاستراتيجي فإنه يهتم بتحديد الأهداف واختيار الأساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالغايات مثل اهتمامه بالوسائل.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الأنواع الثلاثة من التخطيط :

نوع الخطط	المستوى الإدارى	طبيعة عملية التخطيط
١ - الاستراتيجي	الإدارة العليا	١ - يغطى عملية وضع أهداف طويلة المدى للمنظمة. ٢ - يأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات الخارجية ذات التأثير على المنظمة.
٢ - التخطيط الإدارى	يتم على مستوى الإدارة الوسطى	يركز على السياسات التي تحكم الأنشطة في الأقسام الأساسية للمنظمة مثل أقسام التصنيع التمويل التسويق - الأفراد... إلخ
٣ - التخطيط التكتيكي	يتم على مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية والإشرافية)	يهدف التخطيط على هذا المستوى إلى تحقيق أهداف المنظمة في إطار حدود موازنة معينة للمنظمة.

تختلف الخطط بإختلاف المستويات الإدارية فالإدارة العليا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي الذى يشمل كافة أنشطة المنظمة فى حين إن الإدارة الوسطى تقوم بالتخطيط المتوسط المدى وكذلك تقوم الإدارة الدنيا بالتخطيط القصير المدى. وسنوضح هنا أنواع الخطط المختلفة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تتكون الخطة الاستراتيجية من خطوتين أساسيتين هما :

أ . بناء الاستراتيجية وتحديد ابعادها.

ب . تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذالاستراتيجية وهى:

تشمل (١) المراحل (٢) التوقيت (٣) التكاليف وهو ما يعرف بالخطة الطويلة المدى وهى شكل وصورة المنظمة فى المستقبل المتطور وتشمل الاستراتيجية الأبعاد التالية:

١ . المدى الذى يشمل المنتجات والغلاء والأسواق والأسعار.

٢ . طرق وادوات المنافسة التى تستخدمها المنشأة مثل، ميزات خاصة فى المنتجات او طرق وأساليب التسويق.

تحديد الأهداف بدقة، ويقصد بهاالتعبير الكمى عن الأهداف المرغوبة مثل حجم رأس مال المنشأة - نصيب المنشأة من السوق يعدل الرغبة - الاستثمارات وعملية المقارنة بين المخاطر والعائد. وتخصيص الموارد: يقصد بها تخصيص رأس المال - الاستثمارات التركيز على انشطة محددة مثل التسويق والبحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع فى مناطق جغرافية معينة.

وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجى من الخطوات التالية :

١ - تحليل البيئة :

تحديد الظروف الحالية والمستقبلية ذات التأثير على المنشأة، وذلك بغرض تحديد فرص جديدة لتسويق المنتجات للمنشأة وتحديد المخاطر التى قد تتعرض لها

المنشأة. ويشمل تحليل البيئة ما يتعلق بالظروف الاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية والحكومية وظروف السوق وخلافه.

٢. تحديد مواطن القوة والضعف في الشركة :

بعد تحليل البيئة يقوم من يضع الاستراتيجية بمراجعة المنتجات والأسواق والإنتاج والأفراد والإمكانات لتحديد مواطن القوة والضعف في الشركة. ومثل هذا التحليل لا يفيد فقط في تحديد القدرة التنافسية للمنشأة بل سيبرز الفرص والمخاطر المحيطة بالمنشأة.

٣ ـ تحليل القيم الشخصية لأفراد الإدارة العليا :

تؤثر القيم التي يعتنقها أفراد الإدارة العليا أو المساهمون ذوو النفوذ على استراتيجية المنشأة، كذلك مدى إدراك الإدارة العليا لمسئوليتها الاجتماعية يؤثر على الاستراتيجية.

٤ ـ تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات:

تقوم المنشأة منذ هذه المرحلة بتحديد الفرص المتاحة في البيئة والتي تتفق مع مواردها و إمكاناتها والمخاطر التي تحيط بها.

٥ ـ تحديد العلاقة بين المنتجات والأسواق :

ويشمل هذا التحديد الدقيق لنشاط المنشأة، حيث إن الهدف هو التركيز على عدد محدود ودقيق من شرائح السوق، وهذا يتضح من النتائج التي أمكن الوصول إليها في المراحل ١ ـ ٤ ويؤدي هذا التحديد إلى:

أ ـ تسهيل قرارات الإدارة فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة وخطط التطوير.

ب ـ تساعد على التكامل بين الأقسام والوحدات الإدارية كأساس لخطط مما يمكن الإدارة من التنفيذ الجيد.

ج ـ السماح للشركة بالتركيز على القرارات التي تأخذ في استخدامها كأدوات للمنافسة.

٦ - تحديد الميزة التنافسية للشركة :

يتطلب ذلك تقييم دقيق لمهارات الشركة وتحدياتها التنافسية ومزايا السوق ومختلف العوامل التنافسية الأخرى.

المعلومات الداخلية :

تعتبر المعلومات الداخلية لدى الكثير من المديرين أهم بكثير من المعلومات الخارجية. فبالرغم من ان المعلومات الخارجية ذات اهمية بالغة إلا ان بعض المديرين يعطيها اهمية كبرى ويركز كل اهتمامه على المعلومات الداخلية. ويعتبرها ضرورية للتخطيط والرقابة وتشمل المعلومات الداخلية ما يلي :

١ - التنبؤ بالمبيعات :

يعتبر التنبؤ بالمبيعات اكثر الوثائق التخطيطية المهمة فى المنظمة حيث إن تخصيص الموارد فى المنشأة يعتمد على خطة المبيعات. كما ان كافة الأنشطة الاخرى فى المنشأة تقوم على خطة المبيعات.

٢ - خطة التمويل :

وهذه الخطة هى ما تعرف بالموازنة وتأتى فى المرتبة الثانية بعد خطة المبيعات. وهى تضع الإطار الذى تقوم عليه باقى الخطط فى المنشأة.

٣ - عناصر الإنتاج :

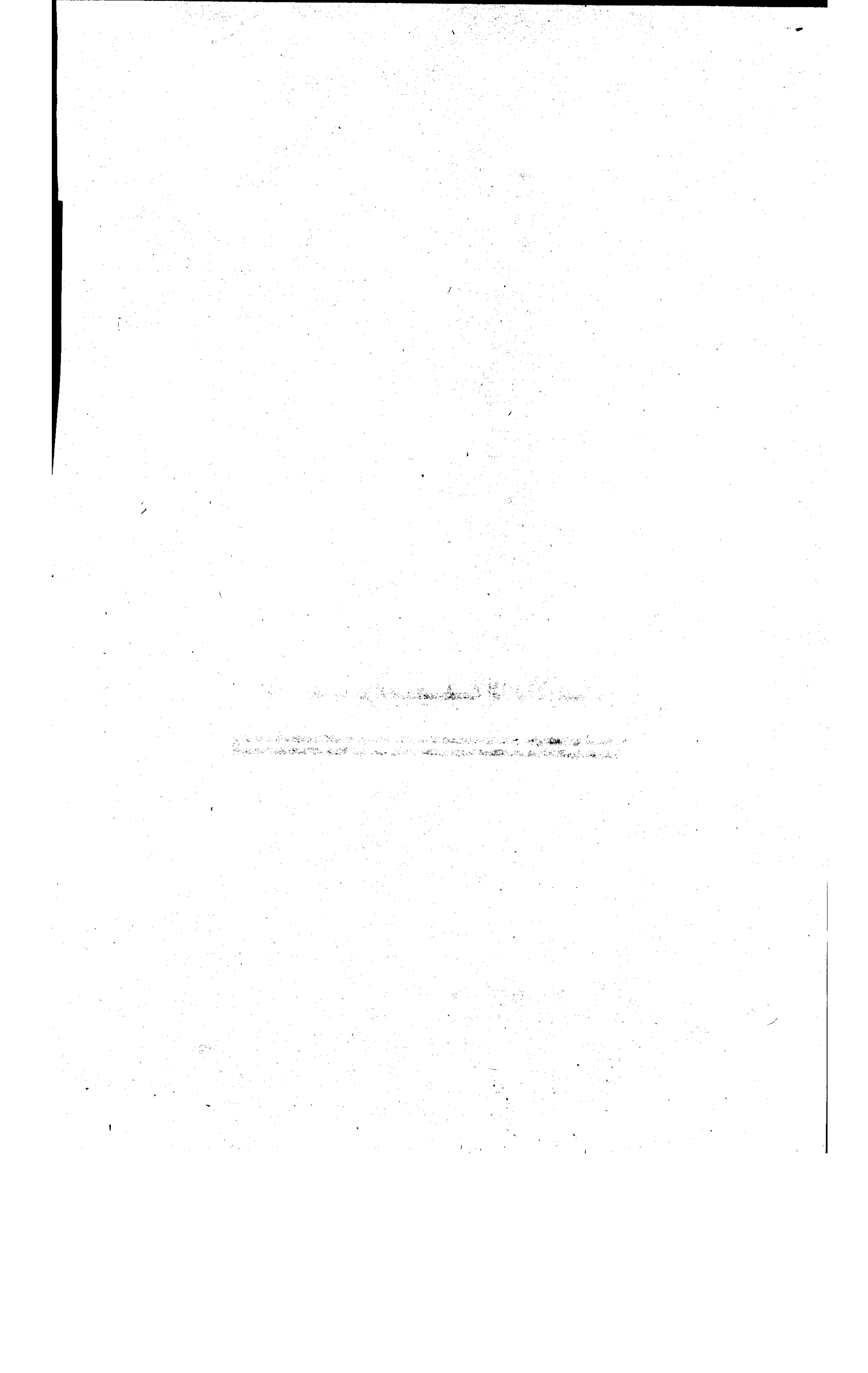
يجب أن تعتمد خطة المنشأة على معرفة تامة بعناصر الإنتاج من الافراد ورأس المال والمعدات والتنظيم وغيرها.

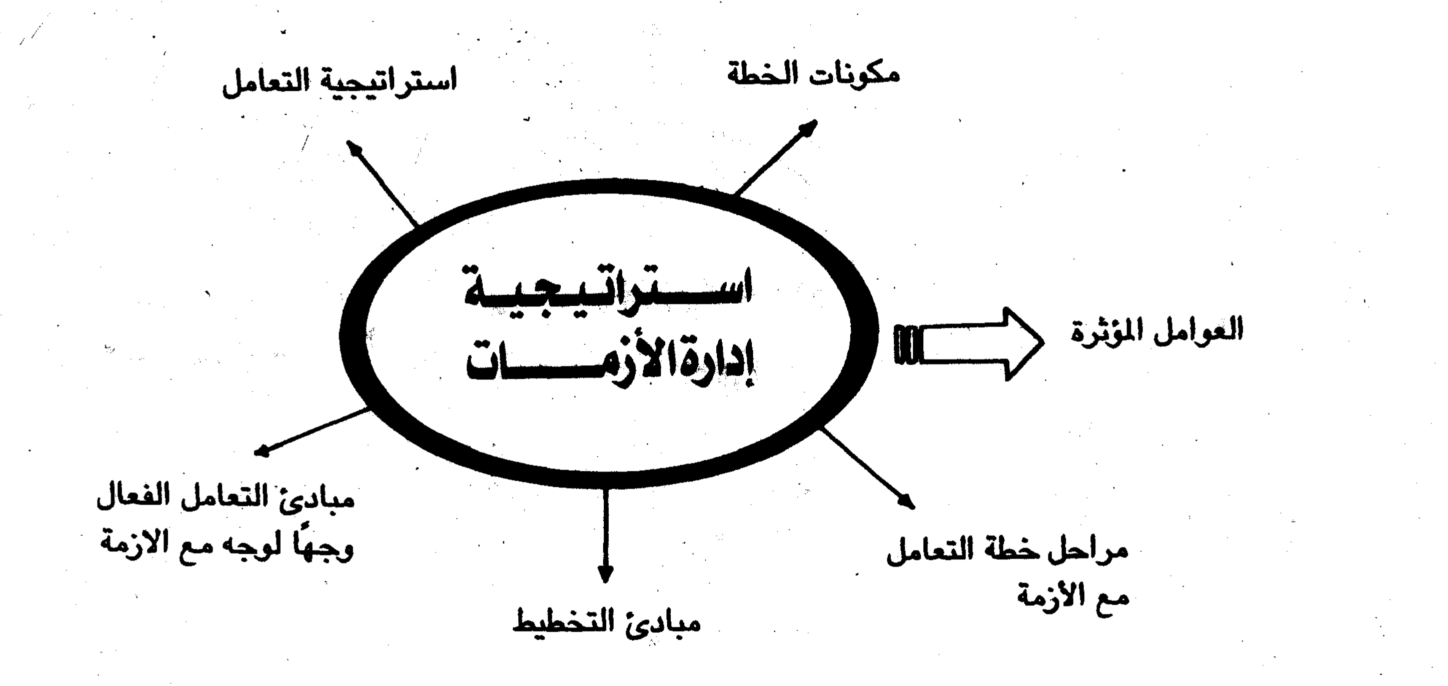
وبالرغم من انها عناصر تقع تحت سيطرة المنشأة إلا ان خصائصها النوعية والكمية يجب أن تكون معلومة لدى متخذى القرار.

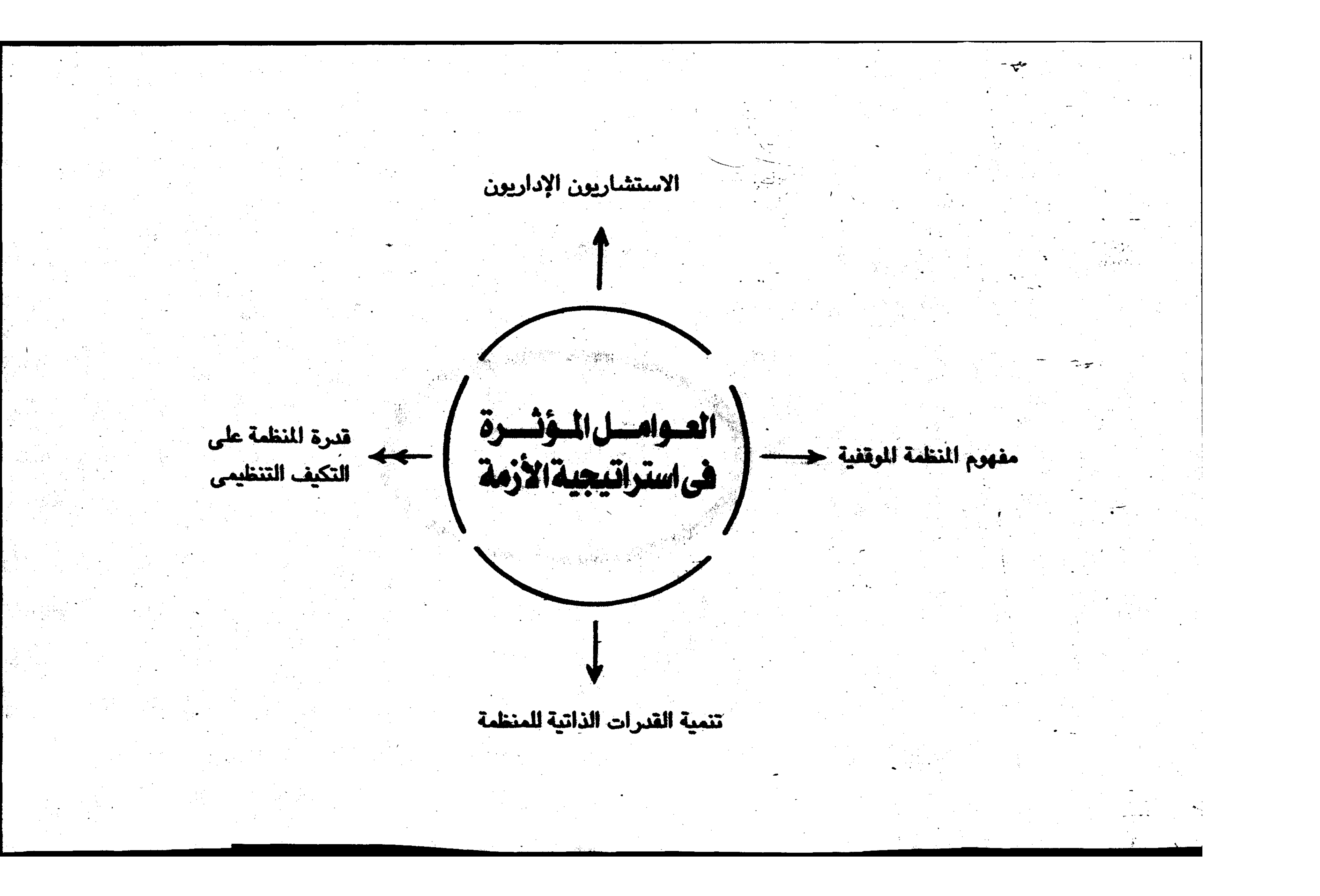
٤ - السياسات :

يجب على من يقوم بعملية التخطيط ان يحدد بدقة السياسات التى تحكم كافة انشطة المنشأة مثل سياسات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد... إلخ.

◆ استـــراتيـــجـيـــة إدارة الأزمـــات




استراتيجية إدارة الأزمات
العوامل المؤثرة
مكونات الخطة
استراتيجية التعامل
مبادئ التعامل الفعال
وجهًا لوجه مع الازمة
مبادئ التخطيط
مراحل خطة التعامل
مع الأزمة


العوامل المؤثرة
فى استراتيجية الأزمة
الاستشاريون الإداريون
مفهوم المنظمة الموقفية
قدرة المنظمة على
التكيف التنظيمى
تنمية القدرات الذاتية للمنظمة

العوامل المؤثرة فى استراتيجية إدارة الأزمات:

المشكلة الإدارية شأنها فى ذلك شأن باقى المشكلات الاجتماعية الأخرى مستمرة باستمرار المجتمع الإنسانى نفسه ولكن ان تتحول إلى ازمة فتبدأ هنا الخطورة وهنا تأتى الضرورة لمواجهة الموقف ومحاولة حله.

ومفهوم إدارة الأزمات يتعامل مع الأزمة من خلال :

١ . مفهوم المنظمة الموقفية وهذه المنظمة تعد البديل الملائم للمنظمة البيروقراطية نظرا لأنها تحوى مفهوم التنظيم المرن وذلك نظراً للطبيعة المعقدة للمشكلة الإدارية فى وقت الأزمات.

ولما كانت الأزمات فى أبسط تعريفها هى مشكلات عجز النظام الإدارى عن إقامة المؤسسات والهياكل اللازمة لحلها وبذا انتقلت إلى درجة الأزمة ومن هنا تثور الحاجة حول إقامة البنية التنظيمية الصالحة لمواجهة التغييرات الجديدة.

والمنظمة الموقفية تلبى الحاجة الماسة إلى ذلك التنظيم الذى يحقق التوازن بين المهام الفنية والجوانب النفسية والاجتماعية وتحقق العدالة فى توزيع السلطة بين المستويات الإدارية ويؤكد على المشاركة الإيجابية والابتكار وأيضاً من خصائصها سرعة الاستجابة للتغيرات. وقد عرضنا هذا المفهوم فى نظام المصفوفة لإدارة الأزمات كنسق تنظيمى أفضل فى هذا المجال.

٢ . اسلوب تنمية القدرات الذاتية للنظام الإدارى، ويدور ذلك المفهوم من خلال المقدرة على حشد الطاقة والموارد الموجودة داخل المنظمات بصورة يمكن من استخدامها فوراً للعمل الطارئ.

وبعد ذلك أيضا تكون لدى المنظمة القدرة على إحراز أكبر عدد من الأهداف أثناء التعامل مع الأزمة وأيضا الاستعداد لتلك الأزمات عن طريق إعداد وتدريب عناصر قادرة على التعامل مع الأزمات.

ويجب أن يتوفر لدى النظام مجموعة من القيم الروحية والأخلاقية الإنسانية التى تضع فى مجملها قواعد السلوك الإنسانى وتدور حول مفهوم صيانة النظام والعمل على تطوير وتحسين العلاقات الإنسانية بين اعضائه.

القدرة التكاملية النظامية وذلك يعكس قدرة المنظمة على تجاوز الخلافات الداخلية بها واستعدادها لمواجهة الأزمة التى تواجهها وأيضا مقدرتها على تحويل التوترات الداخلية إلى مزايا و هذا يعنى ولا شك إمكانية احتواء المشكلات وإعادة تصحيح المسار.

وهناك القدرة على النمو الإدارى وتعنى بالدرجة الأولى إمكانية التعلم من التجربة والخطأ من الظروف الصعبة وتأتى أهمية هذه التنظيمات إذا ما أدركت أن من أسباب التخلف الإدارى العجز من الاستفادة من التجارب الماضية والنقص فى المعرفة.

٣. **قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمى:** وتعنى بالدرجة الأولى أن المنظمة يكون لديها ثلاث إمكانات :

الأولى:

- إمكانية تشخيص المشكلة التى تواجهها والظاهرة ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العلمى لدراسة الظواهر فى طريق إيجاد الحل الملائم لها وتلافى حدوثها مرة أخرى فى المستقبل.

الثانية:

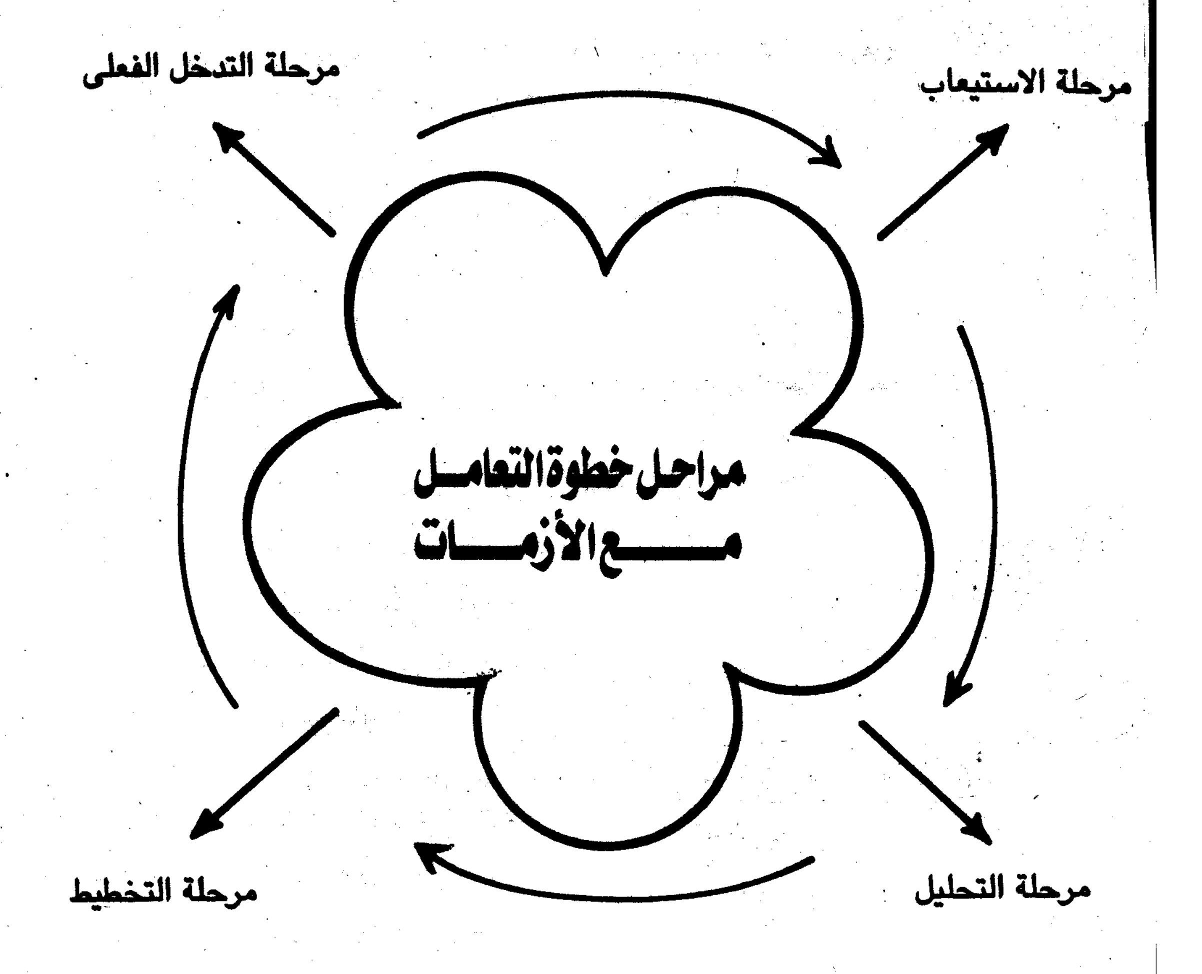
- إمكانية تحمل المواجهات ودون انفعالات والاحتفاظ بدرجة حسابية معينة يكون مجملها احترام وجهات نظر الآخرين واعتبارها مشروعة .

الثالثة:

وهى إمكانية الاستيعاب وتعنى التعامل مع ظروف عدم التأكد التى توجد فى حقل العمل وذلك يعنى المقدرة على إدارة التغيير.

٤. **الاستشاريون الإداريون:** ويعنى وجود نخبة من المتخصصين فى المجال الإدارى لديهم المقدرة على التعامل المستحدث فى العمل وأيضا اتخاذ القرار فى حالة حدوث أزمة معينة ناتجة من أن الإدارة تعمل فى بيئة قلقة مضطربة مشحونة بالأزمات.

الاستشاريون الإداريون يكون لديهم المقدرة على تطبيق الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة لحلها.


مرحلة التدخل الفعلى
مرحلة الاستيعاب
مراحل خطوة التعامل
مع الأزمات
مرحلة التخطيط
مرحلة التحليل

مراحل خطة التعامل مع الأزمات:

إن التعامل مع الأزمات يتطلب خطة عمل تسير وفقًا لمراحل مسلسلة يمكن إجمالها فيما يلي:

١ ـ مرحلة الاستيعاب:

فى هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمات أن تستوعب الموقف الأزموى استيعابًا جيدًا بحيث يمكنها التوصل إلى التحديد الدقيق لكل من:

* القوى التى صنعت الأزمة.
* عناصر القوة التى ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة.
* كيف صنعت الأزمة؟ وما أهدافها؟

٢ ـ مرحلة التحليل:

على الفريق الأزموى ضرورة تحليل الموقف الأزموى تحليلاً دقيقًا يستهدف الوصول إلى:

* علاقات الارتباط بين متغيرات وثوابت الموقف الأزموى.
* مواطن القوة لأطراف صناع الأزمة.
* أسباب التوتر والارتباك والشائعات.
* طبيعة الخطر والأضرار التى تخلفها الأزمة.

٣ ـ مرحلة التخطيط:

فى هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمات وضع تخطيط علمى لخطة مواجهة الأزمات تستند على الاعتبارات التالية:

* تحديد أسباب الأزمة.
* تحديد أهداف خطة المواجهة.
* وضع خطة للمواجهة الأزموية عن طريق:
* إجراءات امتصاص الأزمة: مثل الاستجابة لبعض المطالب والتوفيق مرحليًا مع قوة صناع الأزمة.

* توزيع الأدوار على فريق المواجهة.

* التدريب والصقل لهذه الأدوار.

* توفير كافة التسهيلات والأسلحة لفريق المواجهة.

* تحديد البرنامج الزمنى لبدء عملية المواجهة.

٤ ـ مرحلة التدخل الفعلى:

لاشك أن آخر هى مرحلة التدخل الفعلى لمعالجة الأزمة وحصر آثارها السلبية. ويكون هذا التدخل على كافة المحاور. ويتطلب تحديد مناطق الارتكاز وقواعد الانطلاق التى ستبدأ منها المواجهة بحيث يكون هناك سيناريو محكم للتدخل بواسطة كافة الأطراف.

مبادئ التخطيط للأزمات :

ما المبادئ عند التخطيط للأزمات؟

١ـ تصور أسوأ السيناريوهات عما يمكن أن يحدث... ثم ضع برنامجًا على هذا الأساس لكل أزمة متوقعة..

٢ـ عندما تنتهى من أية أزمة حاول التعرف على الدروس المستفادة التى يمكنك أن تعلمها لباقى الأجهزة أو المؤسسات المماثلة أو المنافسة وتصرف من موقف القيادة.. بالقدوة.

٣ـ ضع خطة إدارة أزمة (أزمات).

٤ـ كن مستعدًا لإظهار اهتمام إنسانى عما حدث (مواساة) **Sympathy** وربما توحد مشاعر وجدانية **Empathy** والأخيرة أكثر فعالية.

٥ـ من منظور الاتصال الإعلامى، كن مستعدًا لتمسك بزمام الأمور عن طريقة المبادأة. وذلك بتعيين وإعلان المؤسسة المعرضة للأزمة كمصدر رئيسى وحيد للمعلومات عن سبب الأزمة، وعما حدث بالضبط من أخطاء، وعن البرامج والإجراءات التى تقرر اتخاذها لمعالجة الموقف.

٦ـ ابحث عن طرق ووسائل تمكنك من استخدام وسائل الإعلام لكى تصبح جزءًا من أسلحتك لاحتواء آثار الأزمة.

٧- عندما تنفجر الأزمة - في بدايتها - أنشئ على وجه السرعة «غرفة الحرب War Room أو مركز طوارئ Emergency Center» وضع فيها أفراداً على مستوى عالٍ من الكفاءة وحسن التصرف ومدربين وملائين للقيام بأدوارهم كل فى دوره من أجل احتواء وإدارة الأزمة.

٨ - ضع نظامًا للتليفونات الساخنة لتتولى الإجابة على «فيضانات» التساؤلات الإضافية الواردة للاستفسار عن الأزمة عند حدوثها. ولابد من تدريب القائمين على كيفية الرد على مختلف التساؤلات.

٩- اعرف جمهورك الذى يعانى من أزمة واستمع إلى آلامهم وشكواهم وياحبذا لو توحدت معهم وجدانياً أو تعاطفت معهم إنسانيًا.

١٠- اضف مصداقية إلى موقفك بدعوة أشخاص ومؤسسات محايدة أو على مستوى عالٍ من الكفاءة مشهود لهم بها لمساعدتك فى إنهائها.

١١- ادع معارضيك إلى جانبك وذلك يجعلهم ينغمسون فى حل المشكلة.

١٢- عندما تتحدث عن معالجة الأزمات لاتستخدم الكلام الكبير الرنان عن السيطرة أو أن كل شيء تمام وليطمئن الجميع..!

استخدم مصطلحات ولغة توضح عنايتك القصوى بالفعل وليس بالقول.

١٣- تعرف على جمهورك (غير الجمهور المباشر الذى يعانى من الأزمة) وتأكد أن عندك صورة واضحة عن آلامهم بالمشاركة وعن قضيتهم ضدك. ومن الأفضل عمل استقصاءات الرأى إذا كان ذلك ممكنًا.

١٤- استعن بخبراء من خارج المؤسسة (التى تعرضت للأزمة) لتصميم السيناريوهات والخطط البديلة للأزمة (للأزمات). لا تعتمد على قدرتك العادية التى تسببت فى الأزمة. لاتعيد العجلة كما كانت تعمل!!

١٥- كجزء عضوى من التخطيط لمعالجة الأزمة انظر إلى برامج التدريب المتخصصة المطلوبة التى تحتاج إليها. وتأكد أن القائمين بالتدريب مجموعة مهنية متخصصة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصالات الإعلامية لتحسين المصداقية.

مبادئ التعامل الفعال مع الأزمة وجهًا لوجه:

١ـ عندما تحدث الأزمة (الكارثة) فكر فى اسوأ سيناريو.... وتصرف على هذا الأساس.

٢ـ عندما تنفجر الأزمة أنشئ غرفة عمليات حرب أو مركز طوارئ وضع فيه أكفا الكوادر من كبار القادة المدربين للقيام بدورهم.. كل فى دوره لاحتواء وإدارة الأزمة.

٣ـ ضع ثقتك فى مكتب المعلومات (مكتب الإعلام) ووفر له المعلومات أولاً بأول وكذلك بالخطوات التى تتخذ للسيطرة على الموقف.

٤ـ ضع مجموعة كبيرة من التليفونات للتعامل مع فيضانات التليفونات الواردة التى ستحدث أثناء الأزمة. تأكد من تدريب رجال التليفون.

٥ـ تعرف على جمهورك واستمع إلى شكواهم. تاكد من وضوح صورة قضيتهم ضدك. استخدم بحوث الرأى إذا كان ذلك ممكنًا للتأكد.

٦ـ خذ معارضيك فى صفك بجعلهم ينغمسون فى حل المشكلة (المشاكل) (الأزمات).

٧ـ اضف مصداقية إلى قضيتك بدعوة مؤسسات لهاوزن للمساعدة فى الحل.

٨ ـ توقع دائمًا ما لا يمكن توقعه. كن جاهزًا لتعديل الخطة حيث لايمكن أن تسير الأمور طبقًا للخطة تمامًا. ولاتقلل من أهمية جانبية المواقف.

٩ـ قد تضطر احياناً إلى كسر اللوائح قليلاً.. فلا تتردد. انت أمام ازمة

١٠ـ إذا طلب بعض الموظفين الاستقالة وافق لهم على الاستقالة لافائدة من وجودهم.

١١ـ اتصل بالمركز الرئيسى (الجهة الأعلى) بشكل دورى دون تضخيم المشكلات وبدون تهوينها تذكر أن المعلومات التى تصل لإدارة أعلى ستكون قريبة من وسائل الإعلام وهى بهذا تعتبر أكبر تهديد فى الموقف.

١٢ـ كن مستعداً للتعامل تحت ضغط نفسى عالٍ ومستمر. وبالتالى لاتسمح لنفسك الإفراط فى السجائر والقهوة والأكل الدسم واللحومات (البروتينات الحيوانية) ولاتأكل إذا كنت متوتراً ولاتأكل حتى تشبع.

١٣ـ عندما تنتهى الأزمة ابحث عن الدروس المستفادة وحاول أن تكون قدوة فى التنفيذ.

استراتيجية التعامل مع الأزمات

١- تشكيل فريق إدارة الأزمات.

٢ـ دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (فرص + تهديدات)

٣ـ دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (ضعف + قوة).

٤ـ جمع المعلومات.

٥ـ تحديد المخاطر والأزمات الخارجية والداخلية.

٦ـ تقييم المخاطر والأزمات وتحديد الأولويات (خطورة + تحكم)

٧ـ التخطيط ووضع السيناريوهات. ماذا نفعل لو حدث كذا؟

٨ـ تدريب الفريق + العاملين على خطة التعامل مع الأزمات.

٩ـ المتابعة واكتشاف إشارات الإنذار.

١٠ـ هل الإنذار حقيقى (فى حالة نعم...أكمل).

١١ـ تنشيط خطط المنع والمواجهة وإجراءات الوقاية.

١٢ـ هل أمكن منع الأزمة (فى حالة... لا... اكمل).

١٣ـ الاستعداد وتخصيص الموارد.

١٤ـ المواجهة والتعامل مع الأزمة.

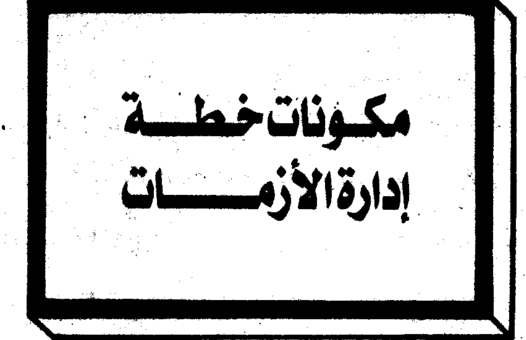
١٥ـ هل تم احتواء الأزمة.

١٦ـ استعادة النشاط والتوازن.

١٧ـ التحليل والتقييم والتعلم من الدروس المستفادة (الضعف + القوة).

١٨ ـ تطوير الخطط الفعالة لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

١٩ ـ توثيق المستندات الخاصة بالاستراتيجية.



- مقدمة الخطة
- تسليمها للمديرين
- قائمة فريق أ. الأزمة
- قائمة المخاطر المحتملة
- توثيق أحداث الأزمة
- الاتصالات وتبادل المعلومات
- العلاقات العامة والإعلام
- دور فريق أ. الأزمات

مكونات خطة إدارة الأزمات

تتكون خطة إدارة الأزمات من العناصر الآتية:

١ - مقدمة:

- تتوقف فعالية المنظمة على قدرة ومهارة الإدارة العليا بها على إعداد خطة التعامل مع الأزمات.

- كما تتوقف فعالية المنظمة على مراجعة وتطوير خطة إدارة الأزمات نظراً لحدوث العديد من المتغيرات سواء فى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة وذلك من أجل الوقوف على نقاط الضعف والتهديدات والمخاطر المتوقعة.

- تضع السلطة المختصة (وزير - محافظ - رئيس الشركة - إلخ) خطة إدارة الأزمة.

- الهدف من المقدمة هو شرح أهمية التعامل الفورى مع الأزمات «المشاكل قبل تفاقمها» والتركيز على روح الفريق فى التعامل مع الأزمات.

- يحدد على الغلاف الخاص بالخطة رقم التليفونات والواجب الإتصال بها فى حالة وقوع الأزمات.

كما يجب تحديد عدد النسخ من الخطة لمنع تصوير نسخة منها إلا بقرار من السلطة المختصة كما يكتب على الغلاف عبارة «سرى للغاية».

٢ - تسليم الخطة للمديرين والمشرفين بالمنظمة:

يتم تسليم نسخة من خطة إدارة الأزمات للمديرين والمشرفين والتوقيع بالاستلام والهدف من ذلك هو: -

- ضمان قيام المديرين المشرفين بقراءة الخطة والتعرف على محتوياتها

- إحساس المديرين بأهمية هذا الموضوع.

- وقوف المديرين على واجباتهم ودورهم عند وقوع الأزمة.

- حفظ إقرارات الاستلام بملف خاص بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

٣ ـ قائمة فريق الأزمات:

تشمل خطة إدارة الأزمات قائمة بأسماء فريق إدارة الأزمات ومناصبهم وتليفونات منازلهم ومكاتبهم والمحمول وعناوينهم لتسهيل عمليه اتصال الأعضاء ببعضهم قبل عملية اتخاذ القرارات فى الأزمة.

كما يجب أن يكون هناك بنفس القائمة الشخص البديل الاحتياطى والمستشاريون الخارجيون كما يجب تحديد مسئولية كل عضو فى الفريق وواجباته وتوقيت هذا العمل وقد يرى عمل بوبتجيات أو ورديات لأعضاء فريق إدارة الأزمة.

ومن المدير المسئول فى كل وردية.

٤ ـ قائمة المخاطر المحتملة للأزمات:

تعتبر هذه القائمة جزءًا من خطة إدارة الأزمات ، وهى توضح مختلف أنواع الأزمات التى يمكن أن تواجهها المنظمة فى المستقبل سواء أكان سطو أم تخريب أم تسرب غازات.. وذلك حسب أهميتها وأولوياتها.

وتفيد هذه القائمة فيما يلى: ـ

١ ـ توعية العاملين وتنبيههم بالأخطار المتوقعة من الأزمات .

٢ ـ تدريب المديرين الحاليين والمستقبليين الذين يعينون بالمنظمة على مهارات وكيفية إدارة الأزمات.

٥ ـ توثيق أحداث الأزمة:

ـ يتمثل فوائد هذا التوثيق فى الإجابة على أى استفسارات أو أسئلة للجهات أو الأطراف المعنية بالأزمة بصفة خاصة جهات التحقيق والقضاء.

ـ كما يفيد التوثيق فى الإجابة على أدوات الاستفهام والأسئلة الآتية : ـ

أين وقعت الأزمة متى : من أخير أو أصيب ـ كيف ـ لماذا... الاتصالات ـ الجهات.. إلخ..

٦ ـ الاتصالات وتبادل المعلومات:

ـ عادة ما تحدث اتصالات وتليفونات عديدة أثناء وبعد الأزمة بين المنظمة والآخرين من الجهات والأفراد .

وهنا يجب أن تحدد المنظمة المعلومات التى يمكن قولها للآخرين والمعلومات السرية المحظورة.

- أمثلة للمعلومات التى يمكن الإدلاء بها: -

- مكان الأزمة، الأضرار الناجمة، عدد المصابين أو القتلى

- عدد العاملين بالمنظمة، نشاط المنظمة..

- أمثلة للمعلومات السرية المحظور نشرها -

عقود المنظمة، أصولها وحقوقها، مرتبات وأجور العاملين.

أرقام تليفونات كبار المديرين والقادة... إلخ

- كما يجب أن توضح خطة إدارة الأزمات الاتصالات الواجب اتباعها بالجهات الآتية رئيس المنظمة، الإطفاء، الإسعاف، النيابة العامة

السفارات الأجنبية، الإعلام، الدفاع المدنى، محامى المنظمة

المؤتمرات الصحفية ، النقابات العمالية، أسر الضحايا، حجم الخسائر

٧ ـ العلاقات العامة والإعلام:

- يجب أن تحدد المنظمة من المتحدث الرسمى باسم المنظمة أو من يمثله وقد يكون مدير العلاقات العامة بالمنظمة.

- تحديد ما إذا كان سيتم عقد مؤتمر صحفى أو إصدار بيان صحفى عن الأزمة وجوانبها.

- تحديد من سيتولى الرد على الاتصالات والمكالمات التليفونية

- ضرورة الإدلاء بالمعلومات الصحيحة للمحافظة عن الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.

- إعداد سجل أو ملف بكافة الاتصالات التى تمت أثناء وبعد الأزمة مع الآخرين.

- متابعة ما يرد عن الأزمة والمنظمة بوسائل الإعلام المختلفة والرد عليها فى الوقت المناسب تحديد المواد الصحفية التى ستوزع أثناء المؤتمرات الصحفية.

- تدريب مديرى العلاقات العامة والإعلام على مهارات التعامل والاتصال الجماهيرى بصفة عامة والاتصال بالأطراف المعنية فى الأزمة بصفة خاصة.

- متابعة خطة إدارة الأزمات للوقوف على الدروس المستفادة فى مجالات العلاقات الإعلام يفضل بالنسبة للجوانب المالية والقانونية أن يتولاها - إعلاميًا - المديرون المختصون بها بالتنسيق مع مدير المنظمة ومدير العلاقات العامة.. مثل أمور البيع. والتوريد .. والاتصال بالمستهلكين.

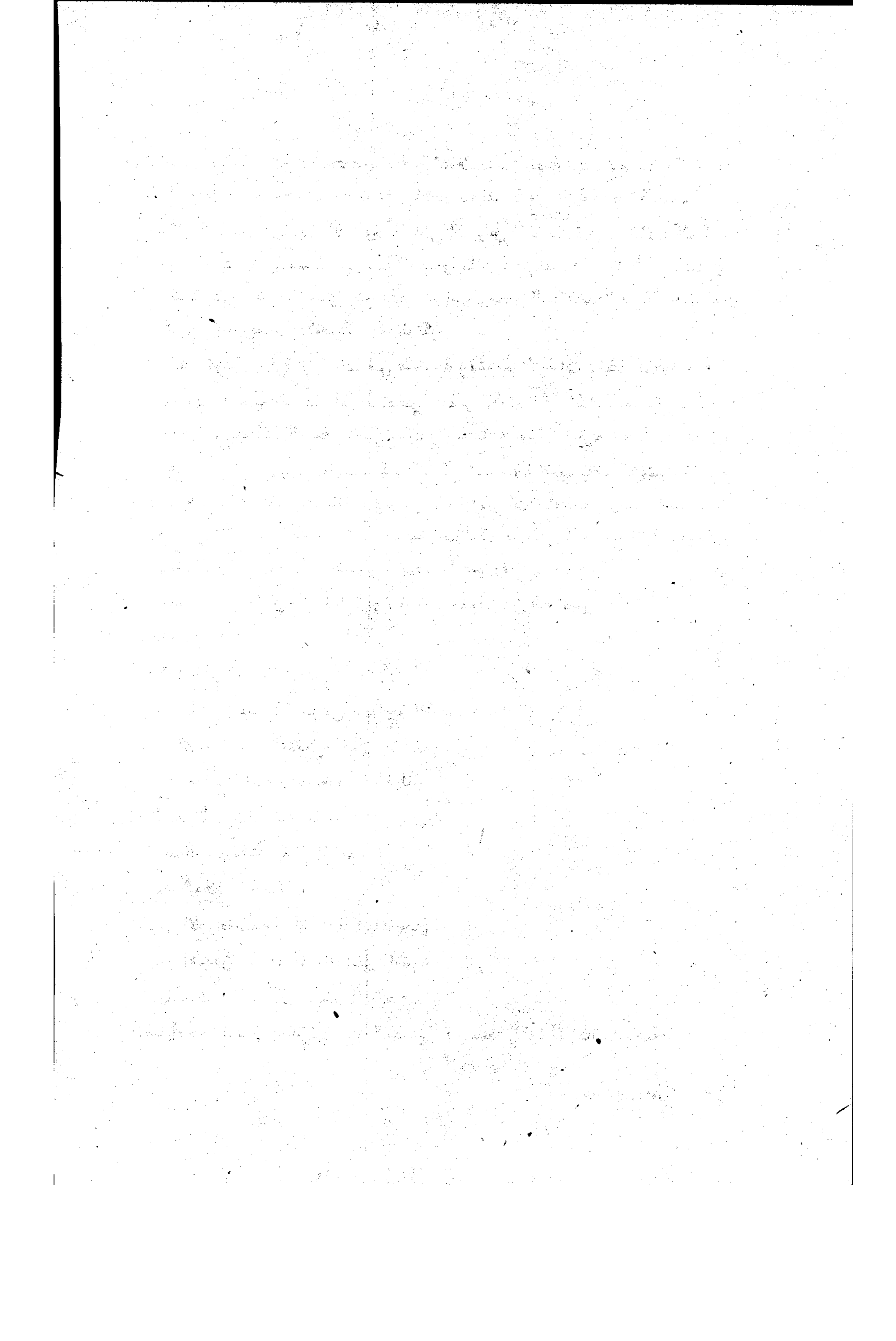
٨ - دور فريق إدارة الأزمات فى متابعة وتقييم الأزمات داخل المنظمة :

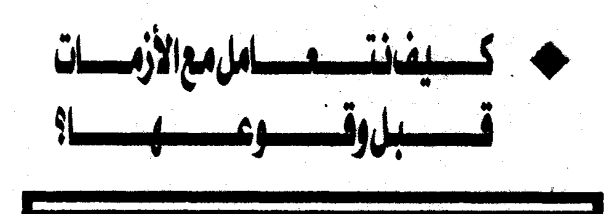
- يقصد بالتقييم هنا هو القيام بعملية قياس للأداء قبل وأثناء وبعد الأزمة بحيث يغطى كل جوانب الأزمة.. الإيجابيات والسلبيات.. وما تحقق من نجاح أو فشل.

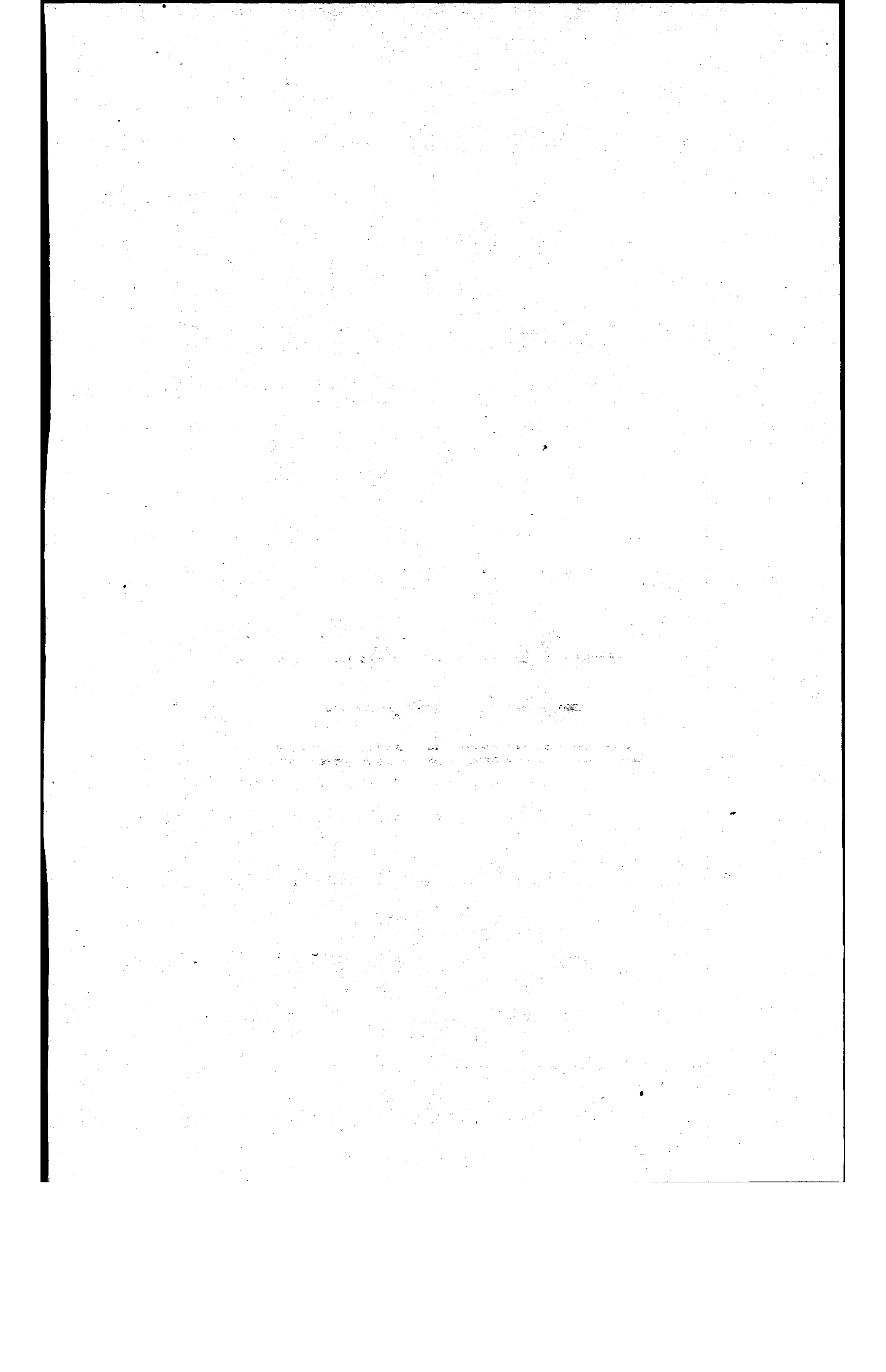
ومن ثم يجب أن يتم عمل تصميم لنموذج استمارة تقييم يقوم الرؤساء المديرون باستيفائها ثم يعقد إجتماع مع فريق إدارة الأزمات لمناقشة جوانب التقييم التى وردت فى الاستمارة واقتراح التوصيات اللازمة التى تدعم فعالية خطة إدارة الأزمات لتجنب الأزمة أو التلطيف من حدتها عند وقوعها.

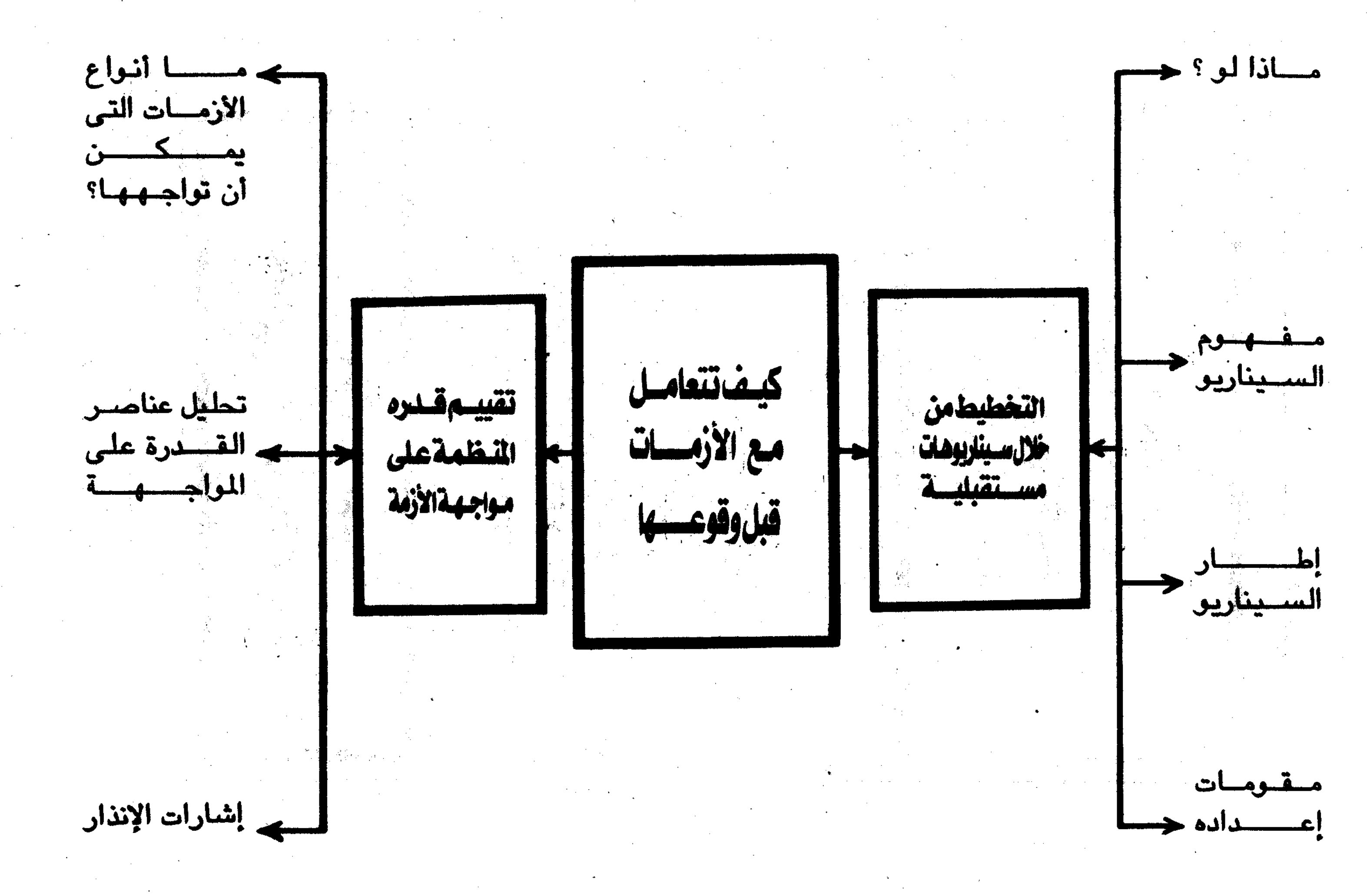
ويجب أن تتضمن الاستمارة أو النموذج ما يلى من العناصر:

- التاريخ.
- الإدارة أو القسم..
- دور المدير رئيس القسم فى سيناريو الأزمة.
- طريقة الأخطار أو الإبلاغ
- مدى مناسبة أو ملائمة طريقة الأخطار.
- الوقت اللازم لمعالجة الأزمة.
- تقييمك لدور الإدارة / القسم
- دور العلاقات العامة
- دور الأفراد بصفة عامة (داخل المنظمة)
- دور الأجهزة بصفة عامة (داخل المنظمة)
- دور خطوط الاتصال (داخل المنظمة)
- ما أوجه التغيير أو التطوير أو التحسين فى خطة إدارة الأزمات المنظمة؟




كيف نتعامل مع الأزمات
قبل وقوعها؟




كيف تتعامل مع الأزمات قبل وقوعها
التخطيط من خلال سيناريوهات مستقبلية
ماذا لو ؟
مفهوم السيناريو
إطار السيناريو
مقومات إعداده
تقييم قدره المنظمة على مواجهة الأزمة
ما أنواع الأزمات التى يمكن أن تواجهها؟
تحليل عناصر القدرة على المواجهة
إشارات الإنذار

التخطيط لمجابهة الأزمة قبل حدوثها

درب نفسك والقيادات الإدارية من حولك على الإجابة عن سؤال مهم جدًا

ماذا لو.......................... ؟

التخطيط للطوارئ عن طريق السيناريوهات المستقبلية

Contingeney Planning Via Future Scenarios

التخطيط لمواجهة الأزمة قبل حدوثها يتطلب الحديث فيها عن فرعين:

الفرع الأول: التخطيط للطوارئ من خلال سيناريوهات مستقبلية.

الفرع الثاني: تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.

الفرع الأول

التخطيط للطوارئ من خلال السيناريوهات

ماذا لو ....؟

١ - حدث هجوم مسلح على... بقصد الاستيلاء /الشركة.

٢ - حدث تخريب فى شركات أو شبكات الكهرباء.

٣ - تم تخريب الحاسب الآلى بفيروس Virus.

٤ - وضعت قنبلة موقوتة. الانفجار (بلاغ).

٥ - تم اغتيال شخصية مهمة.

٦ - تم اختطاف طفل ولد شخصية قيادية فى المنظمة.

٧ - قام الطلبة بإضراب أو إضرابات فى أكثر من مدرسة.

٨ - امتزجت مياه المجارى بمياه الشرب فى منطقة معينة.

٩ - غرقت عبارة أو باخره فى البحر الأبيض/ الأحمر.

١٠ - زحفت النيران من فندق إلى المكاتب الحكومية.

١١ - تم التبليغ بسرقة كبيرة لمستندات قومية من الارشيف.

١٢- استقال عدد كبير من الموظفين فجاة من قطاع معين.

١٣ - زاد السحب على البنوك من المودعين.

١٤ - تم شراء شركة بمعرفة مشترى جديد.

١٥ - تم حرق صوامع الغلال المنتشرة فى الموانى.

١٦ - لوحظ بداية عصيان مدنى.

١٧ - تحطم كوبرى بين شقى العاصمة.

١٨ - انهارت فجاة بورصة الأوراق المالية.

١٩ - حدثت أزمة قلبية حادة لرئيس مجلس إدارة شركة مالية.

٢٠ - تم اكتشاف مواد مخدرة فى لعب أطفال بالبلاد .

٢١ - لوحظ فأر فى طائرة مدنية وهى فى الجو.

لكل وزارة/ مؤسسة / شركة /فرد مجموعة من.« **ماذا لو**»؟ ما مجموعتك؟

إعداد سيناريو الأزمة ـ ماذا.. لو وقع كذا؟!

يتطلب الحديث عن الجوانب الآتية: ـ

١ ـ مفهومه.

٢ ـ إطار السيناريو.

٣ ـ مقومات إعداده .

أولاً : مفهوم السيناريو:

لا شك أن التنبؤ بالأزمة واتخاذ إجراءات الوقاية منها هو أهم أساليب مواجهتها ومنع حدوث نتائجها لذلك اتجهت المنظمات إلى إقامة مراكز لإدارة الأزمة للعمل على منع نشوء الأزمات خاصة وأن أحداث الأزمة يحيط بها عناصر ضاغطة ومؤثرة هي: ـ

١ . السرعة الفائقة في تدفق أحداثها مما لا يعطى للقائمين على مواجهتها متسعاً من الوقت للتفكير الهادئ في طرق التعامل معها.

٢ . حالة من الارتباك والشلل وعدم القدرة على المناورة والمواجهة لمحاصرة الأزمة.

٣ . الخطر الداهم الذى تحمله الأزمة.

لذا فإن علم إدارة الأزمات قد وضع الأساس العلمى للوقاية من الأزمات ومواجهتها من خلال وضع مجموعة من التصورات لما يمكن أن يحدث وكيف يمكن توقعه وبأية طرق يمكن مجابهته وهو ما أصبح يعرف بالسيناريوهات والسيناريوهات البديلة التى يختص كل منها بالتعامل من نوع معين من الأزمات.

والسيناريو هو مجموعة خطوات وإجراءات معينة تكون فى مجموعها أساليب عمل للتعامل مع الأزمات ومواجهة الفعل ورد الفعل عند التعامل مع الأزمة.

ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم وبشكل معين حتى يتحقق تنفيذ أهداف معينة.

فالسيناريو فى حقيقته هو تحركات معينة فى أماكن وتوقيتات محددة يتم فيها توزيع الأدوار لأعضاء فريق العمل مع تحديد عمل معين. لكل منهم فى إطار المهام المتكاملة التى يقوم بها اعضاء الفريق فى شكل متتابع ومترابط وفق برنامج زمنى محدد.

وأصبح تعبير «السيناريو» المرتبط بإدارة الأزمات وصناعاتها ايضًا، وأصبحت السيناريوهات الأصلية و«البديلة» احد الأسس الرئيسية فى هذا الصدد.

ومهمة إعداد السيناريو وإن كانت مهمة صعبة إلا أنها ليست مستحيلة، فهى تقوم على تصور الأحداث وتصاعدها والتدريب عليها من خلال الخبرة والمواهب المكتسبة والتعامل العلمى مع الأزمات.

ويختلف سيناريو صنع الأزمة عن سيناريو معالجة الأزمة فرسم سيناريو صنع الأزمة أسهل من سيناريو المعالجة لأن رسم أسلوب القيام بالفعل أسهل من سيناريو رد الفعل الذى يتضمن كلا من الأفعال وردود الأفعال فى الوقت ذاته.

ثانياً: الإطار المحدد لسيناريو الأزمة: -

عند وضع تصور لأحداث أزمة قد تحدث مستقبلاً ووضع تصور لكيفية التعامل معها فإنه لابد من أن يضع واضعو هذا السيناريو نصب أعينهم الإطار المحدد لعملهم من خلال: -

١ - تحديد الهدف :

يحدث ضغط الأزمة وتتابع احداثها نوعًا من الارتباك والتشتت تفقد القدرة على التحرك فى الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقى المطلوب سرعة إنجازه قبل استفحال الأحداث.

وإذا كان تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة فإنه لا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة بل يمكن أن يكون جزءًا ذا تأثير على بنيان الأزمة وعلى مجرياتها وأن يكون الهدف هو إفقادها مقوماتها سواء مقومات الوجود. أو مقومات الاستمرار ومن ذلك ما قامت به مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا أثناء ازمة نقابة عمال الفحم وإضرابهم عن العمل وإلحاق اضرار ضخمة

بالاقتصاد البريطانى حيث حددت أضعف ركن فى الأزمة وهو الأرصدة المالية التى تمتلكها نقابات العمال والتى تمكنها من الإنفاق على العمال المضربين فاستصدرت حكم قضائى بتجميد هذه الأرصدة. الأمر الذى افقد النقابة قدرتها على الاستمرار وكذا افقد عمالها إمكانية الاستمرار تحت ضغط الجوع الذى سيتعرضون له هم وأسرهم.

٢ ـ القدرة على المناورة وحرية الحركة:

يجب على واضع السينلريو أن يضع فى حسابه أن وضع القيود على حرية الحركة تؤدى إلى شلل القدرة على المواجهة، فى حين أن حرية الحركة تحقق عنصر المبادأة التى تجعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه والتقليل من خطورة الأزمة التى يصنعها.

٣ ـ المفاجأة:-

تؤمن المفاجأة والمباغتة لفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة لانها تحقق نوعًا من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة. تجعلها لا تستطيع التفكير او التصرف وتحت تاثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها وإجهاض حركتها.

٤ ـ عناصر القوة والحشد:

يجب أن يراعى واضع السيناريو أن استخدام القوة قد يكون متاحًا من طرفى الأزمة سواء مكانيًا او زمانيًا وأن القوة تؤدى إلى إحداث التاثير فى الظروف المحيطة بنطاق الأزمة على انه يجب أن يضع فى حسابه ضرورة توافر القوة وحشدها فى زمن قياسى وأن القوة لا تستمد من ذاتها وإنما تستمد فيما يمكن أن تقوم به أو تحدثه من تأثيرات بمجرد الإحساس بوجودها أو الخوف من استخدامها ومن امثلة عناصر القوة الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة فى معالجة الأزمة.

٥ ـ تقدير استخدام القوة:

إن استخدام القوة فى صنع الأزمة أو مع القائمين عليها أو ضد صانعيها يتعين ان يخضع لتقدير دقيق لأن استخدام القوة قد يكون مدمرًا ليس فقط

لصانعيها، بل لمستخدميها أيضًا سواء من حيث التكلفة التى انفقت أو من حيث رد الفعل وما يؤدى إليه من اشتداد الأزمة وإذا كان يجب الاقتصاد فى استخدام القوة إلى الحد المطلوب فإنه فى نفس الوقت يجب عدم المبالغة فى الإسراف فى استخدامها لأن لكل فعل رد فعل.

٦ ـ سرعة التحكم والسيطرة على الأزمة:

يعد التلاحق السريع والتتابع لأحداث الأزمة يساعد على استقطاب روافد جديدة يوسع من جبهة الأزمة ويشكل ضغطًا جديدًا لها وهو ما يجب ان يراعيه واضع السيناريو فى جانب قوى الأزمة مما يتطلب ان يكون السيناريو محققًا للتفوق فى السيطرة على الأحداث ويتحقق هذا التفوق لقوى مواجهة الأزمة من خلال عدة عوامل أهمها ما يلى: ـ

ـ التوقع الجيد والمعرفة الكاملة لتطورات الأزمة.

ـ تصور لاختراق عناصر تحريك الأزمة وقواها سواء اكانت: ـ

أ ـ القوى الحقيقية التى تكمن خلف الستاروتوجه الأحداث فى الأزمة.

ب ـ القوى المتحركة التي يمكن لقوى توجيه الأزمة وتحريكها كعناصر للأزمة.

جـ ـ القوى المحيطة بالأزمة وهى القوى التى يمكن أن تدور فى دائرة الأزمة وتتخطى محيط دائرة الأزمة وتتحرك تدريجيًا نحو مركز الأزمة المشتعل على أن يوضع فى الاعتبار سرعة التدخل للعمل على تفتيت هذه القوى، وجذبها بعيدًا عن مركز الأزمة.

٧ ـ تامين الموارد البشرية والمادية: ـ

يجب أن يشمل السيناريو والسيناريو البديل نظامًا جيدًا يضمن تامين الأرواح والمنشآت فى المراحل الآتية : ـ

١ ـ تامين قبل وقوع الأزمة.

٢ ـ التامين اثناء الأزمة.

وخاصة فى الأوقات غير العادية وتشمل عملية التأمين أيضًا السيطرة على الأحداث بأقل التكاليف وأن تبقى الخسائر فى حدها الأدنى .

٨ ـ الاستجابة السريعة للأزمة: ـ

من المعروف أن الأزمة ذات أحداث سريعة ومتلاحقة، لذا فالأمر يستوجب التصدى لها بسرعة لا تقل عن سرعة أحداث الأزمة وإلى الحد من تدهور أحداثها وهو ما تحاول دائمًا قوى صنع الأزمة تحقيقه بسرعة تحركها وانتشارها .

وعلى الجانب الآخر فإن المواجهة السريعة للأزمة تتطلب الدقة فى هذه السرعة؛ لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن بحسن توجيهها معالجة نتائج الأزمة.

٩ ـ الأساليب غير المباشرة: ـ

يجب على واضع سيناريو الأزمة أن يضع فى اعتباره عند مواجهة الأزمة أن يترك مساحة واسعة لاستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنًا باعتبارها أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة، وإدارتها والتأثير على مجريات أحداثها ومن أهم هذه السياسات ما يلى:ـ

(أ) التدرج : ـ

يجب أن يكون السيناريو مبنيًا على التدرج فى مواجهة الأزمة والتعامل معها بشكل يتناسب مع قوة أحداثها مما يتيح فرصة امتصاص مراحل الأزمة.

(ب) التتابع والارتباط: ـ

بمعنى أن السيناريو يأخذ بطريقة استخدام مجموعة وسائل معالجة الأزمة بالتلازم والتتابع المطلوب والكافى لمواجهة أى تطورات للأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها.

(جـ) التكامل والتنسيق: ـ

يجب أن يحقق السيناريو أيضًا إمكانية استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات بقدر من التناسق بحيث تشكل حزمة مترابطة يصعب اختراقها.

(د) التمويه والخداع: ـ

ويجب الا يغيب عن فكر واضع السيناريو أنه عند مواجهة أزمة غير واضحة المعالم، ولا يتوافر معلومات بشأنها فإنه يتعين الانتظار حتى تتضح معالمها ويتوفر معلومات كافية توضح السيناريو الأمثل لاستخدامه فى هذه الحالة.

كما يجب فى هذه الحالة استخدام أساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الأزمة وأيضا أساليب الخداع والتمويه.. والاستجابة الجزئية لمطالب موقف الأزمة.

ثالثاً: مقومات إعداد السيناريو: ـ

من المعروف أن السيناريو وإن كان يقوم على التعامل مع أحداث ازمة لم تحقق بعد، فإن ذلك لا يعنى ترك العنان للخيال لتوهمها، بل إن واضع السيناريو عندما يقوم بتحديد ملامحه من خلال مقومات مدروسة تقوم على منهج علمى يقوم على عنصرين هما: ـ

أ ـ وضع تصور مبنى على تحليل شامل كامل للعناصر المرجح أن يكون لها دور فى إحداث الأزمة المتوقعة.

ب ـ وضع تصور وتحديد دقيق لكيفية التعامل مع محركى الأزمة وكذا كيفية حركة العناصر التى ستتصدى لها.

ويهدف وضع السيناريو بمقوماته السابقة إلى توفير نموذج اقرب ما يكون للأزمة المتوقعة وحركتها وإطارها وكذا طرق مواجهتها.

أ ـ التحليل الشامل لتصور الأزمة : ـ

يجب عند إعداد تصور السيناريو أن يكون مبنيًا على تحليل شامل ودقيق لتصور الأزمة وتوقعها على النحو التالى: ـ

١ . تحليل مسرح الأزمة: .

ويقصد بمسرح الأزمة النطاق الجغرافى والمكانى المحتمل أن يقع فيه الأزمة وطرق ومنافذ الدخول إليه والخروج منه ويجب أن يتم وضع تحليل لهذا المسرح

شاملاً موقع الأزمة ومعرفة ظروف الطقس والمناخ ومعرفة مسرح العمليات ونوعية وطبيعة عناصر القوة التى يوفرها لكل منهم سواء لقوى صنع الأزمة أو لقوى التعامل معها وذلك حتى يكون وضع تصور الحركة المقابلة للأزمة أقرب ما يكون للواقع عند حدوثها.

٢ . تحليل الإطار العام للأزمة:

يقصد بتحليل الموقف العام، وضع تصور للأزمة والوضع والحالة الحالية لها ومن القوى المعارضة والقوى المؤيدة؟ وكذا المخاطر وحجم التكاليف المتوقعة من التدخل فى الأزمة. حتى يمكن رسم سيناريو ناجح للتعامل مع الأزمة ويستهدف وضع التصور والتحليل إلى معرفة الاستراتيجية التى يتبعها الطرف الآخر ومدى اعتماده على سياسات وتكتيكات صنع الأزمة وجنى ثمارها. مع التفرقة بين احتمالات اللجؤ إلى : ـ

أ ـ إطالة مدى المواجهة لكسب الوقت أو لتوسيع نطاق المجابهة بدخول أطراف جديدة.

ب ـ المواجهة السريعة قصيرة الأجل لتحقيق تفوق كاسح خاطف وإلحاق خسائر جسيمة لا يمكن تحملها:

جـ ـ سياسة تهدئة لإقرار أمر واقع أمكن إحداثه عن طريق صنع الأزمة.

٣ . تحليل المهمة: .

يجب أن يقوم السيناريو على تحديد وتحليل دقيق لتصور المهام المطلوب إنجازها فى مواجهة الأزمة حيث تختلف المهام حسب المراحل التى يتم تحديدها والمطلوب التدخل عندها حسب الموقف.

وبالتالى حساب علاقات التبادل والتأثير القائم لتحديد متطلبات المهمة التى ستسند إلى فريق المهام.

٤ . تحليل الإمكانات: .

إن التصور الجيد والتحليل الدقيق لطبيعة الأزمة المتوقعة والسيناريو الخاص بها لابد أن يشمل تحديداً لما قد تحتاج إليه من موارد وإمكانات بشرية ومادية

للتعامل مع الأزمة المتوقعة غير أنه من المهم أيضًا التأكيد على ترك حرية اختيار تطبيق أحد السيناريوهات المعدة سلفًا للتعامل مع الأزمة أو إدخال تعديلات عليه ليصبح أكثر توافقًا فى ضوء المستجدات التى قد تظهر على الساحة الفعلية.

٥ . تحليل الخصم الحقيقى: .

من المسلم به أن تحليل الخصم هو أمر بالغ الصعوبة، وأن الخصم الحقيقى فى الأزمات كثيرًا ما يكون متخف، ولا يظهر فى الأزمة إلا من يقوم فقط بتنفيذها ومن ثم فإن النجاح فى الوصول إلى معرفته يساعد على تحديد أهدافه التى يُسعى إلى تحقيقها، بل ومعرفة إلى أين سوف يذهب؟ ومن الذى سيدعمه ومن الذى سيعارضه؟ وبالتالى يساعد هذا كله على رسم سيناريو فعال للتعامل مع قوى صنع الأزمة.

ب . تحديد عناصر وكيفية التعامل مع الأزمة: .

بعد أن يقوم واضع السيناريو بعملية تحليل شامل لعناصر الأزمة يحدد تحديدًا دقيقًا كيفية التعامل مع الأزمة فى ضوء عناصرها المتوقعة على النحو التالى: .

١ . تحديد شكل التدخل: .

بعد أن يتم توصيف وتشخيص الأزمة تأتى مرحلة أسلوب شكل التدخل سواء بالمعالجة غير المباشرة الخفية أو بالمعالجة المباشرة الصريحة العلنية. وسواء كان بالتكيف معها أو بالصدام معها وتدميرها ومن هنا فإن صياغة السيناريو يتوقف على اختيار شكل التدخل ويوضع أكثر من أسلوب للتدخل كبدائل يتم الاختيار من بينها عند مواجهة الأزمة فى الواقع.

٢ . تحديد نطاق التصرف وسلطة القرار:

يتم تحديد مساحة السلطة المخولة لإدارة الأزمة ومسئولية فريق الأزمة حتى يسهل عليهم التصرف دون الرجوع للآخرين من السلطات الأخرى فى إطار حدود هذه السلطة باعتبار أن حرية الحركة واستغلال عنصر الوقت أمران حاسمان فى مواجهة الأزمات.

٣. تحديد مسرح الأزمة:

يجب أن يحدد السيناريو المسرح المسموح للتعامل فى إطاره، وهو يشمل عادة كلاً من المكان والمجتمع والمناطق المحيطة به وقد يشمل مناطق التأمين والإمداد والسيطرة والحماية والوقاية والتعزيز هذا مع بيان طرق الدخول والخروج وأماكن السيطرة والتحكم.

٤. تطور الوضع:

يجب أن يكون السيناريو قائمًا على التخيل لما سيكون عليه تطور الأوضاع محددًا لعوامل القرب والبعد من مصادر الخطر الكامن والتهديد الذى تدفع إليه الأزمة. وأن يكون هذا السيناريو قادرًا على استيعاب متغيرات الأوضاع ومستجدات الحالة التى يواجهها.

٥. تغيير الموقف :

لا خلاف أنه لا يوجد موقف ثابت فى التعامل مع الأزمات بل إن المواقف متغيرة بشكل لحظى ومن هنا فإن راسم السيناريو يضع فى اعتباره إمكانية التغيير فى الموقف القائم.

٦. العوامل المساعدة:

يقصد بالعوامل المساعدة المعطيات الجغرافية والاعتبارات الاجتماعية والدينية ويتم الاستفادة منها لصياغة سيناريو إعلامي وحركي مساند ومدعم لجهود التعامل مع الأزمة.

٧. العوامل الوجدانية والعاطفية:.

هناك العديد من العوامل المحركة للمشاعر والمخاطبة للعواطف والتى تعتمد على إثارة الأحاسيس والوجدان والضمير الذاتي للأفراد، خاصة إذا ما كانت قوى صنع الأزمة لديها قدرات عاطفية قوية.

ويكون استخدام هذه المشاعر عنصرًا له أهمية وتقدير وحساب فى رسم السيناريو.

الفرع الثانى

تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات

اولاً: ما انواع الأزمات التى يمكن أن تواجه المنظمة؟

فكر فى أسوأ ما يمكن أن يحدث:

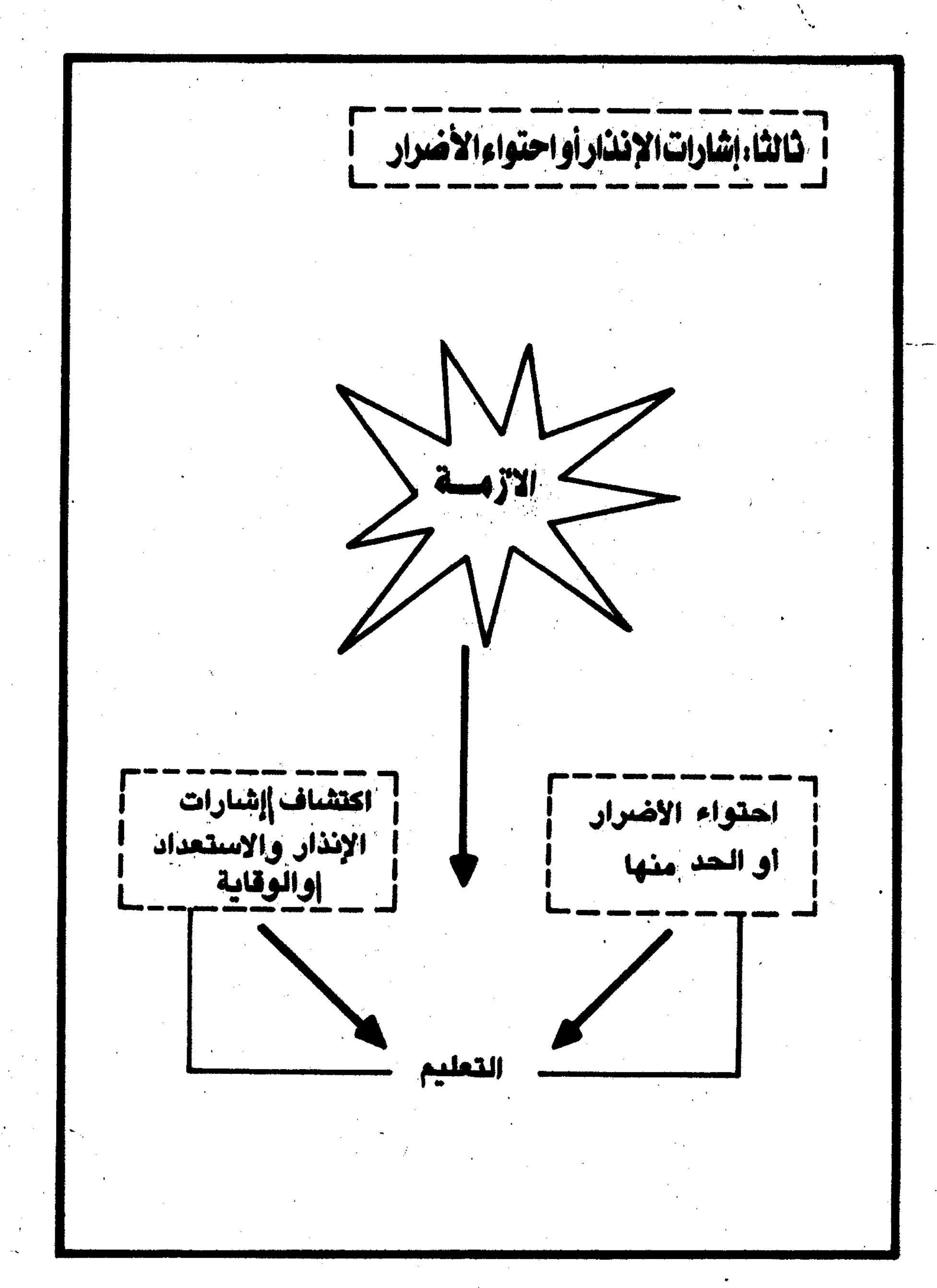
ماذا لو حدث...؟

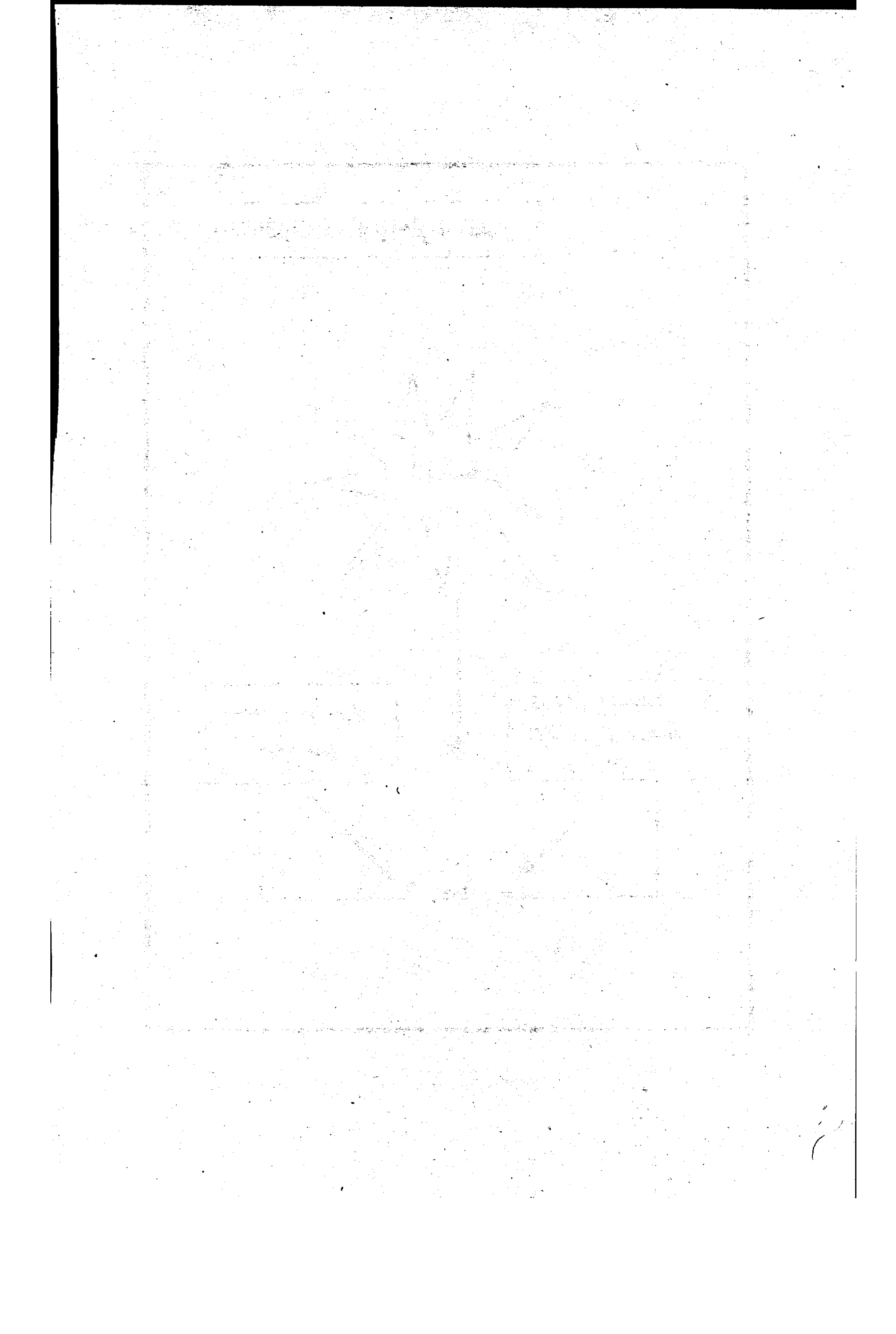
ماذا لو..؟

مجموعات ثنائية./ ثلاثية/ خماسية

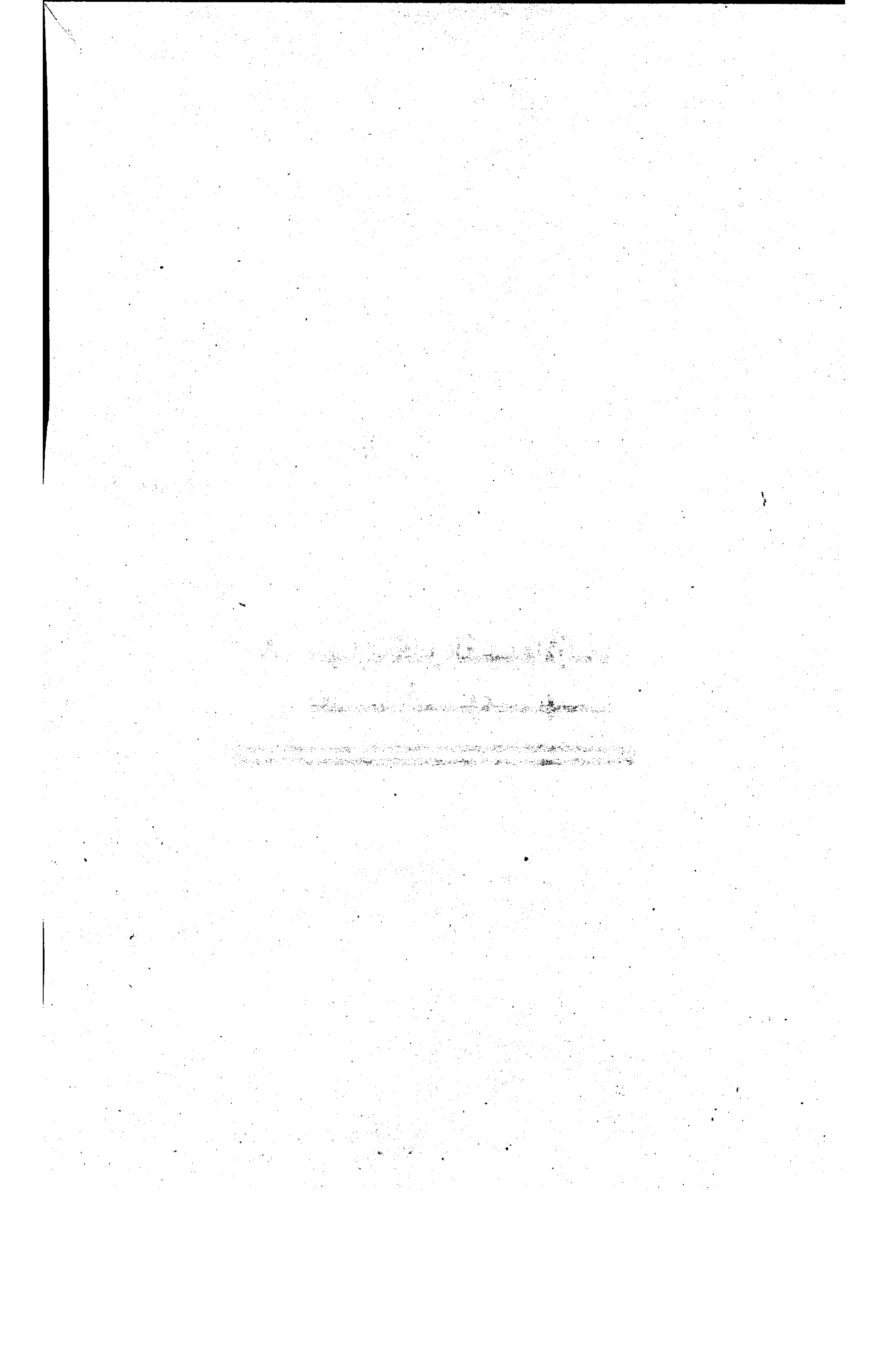
ثانيًا: تحليل عناصر القدرة على مواجهة مختلف الأزمات:

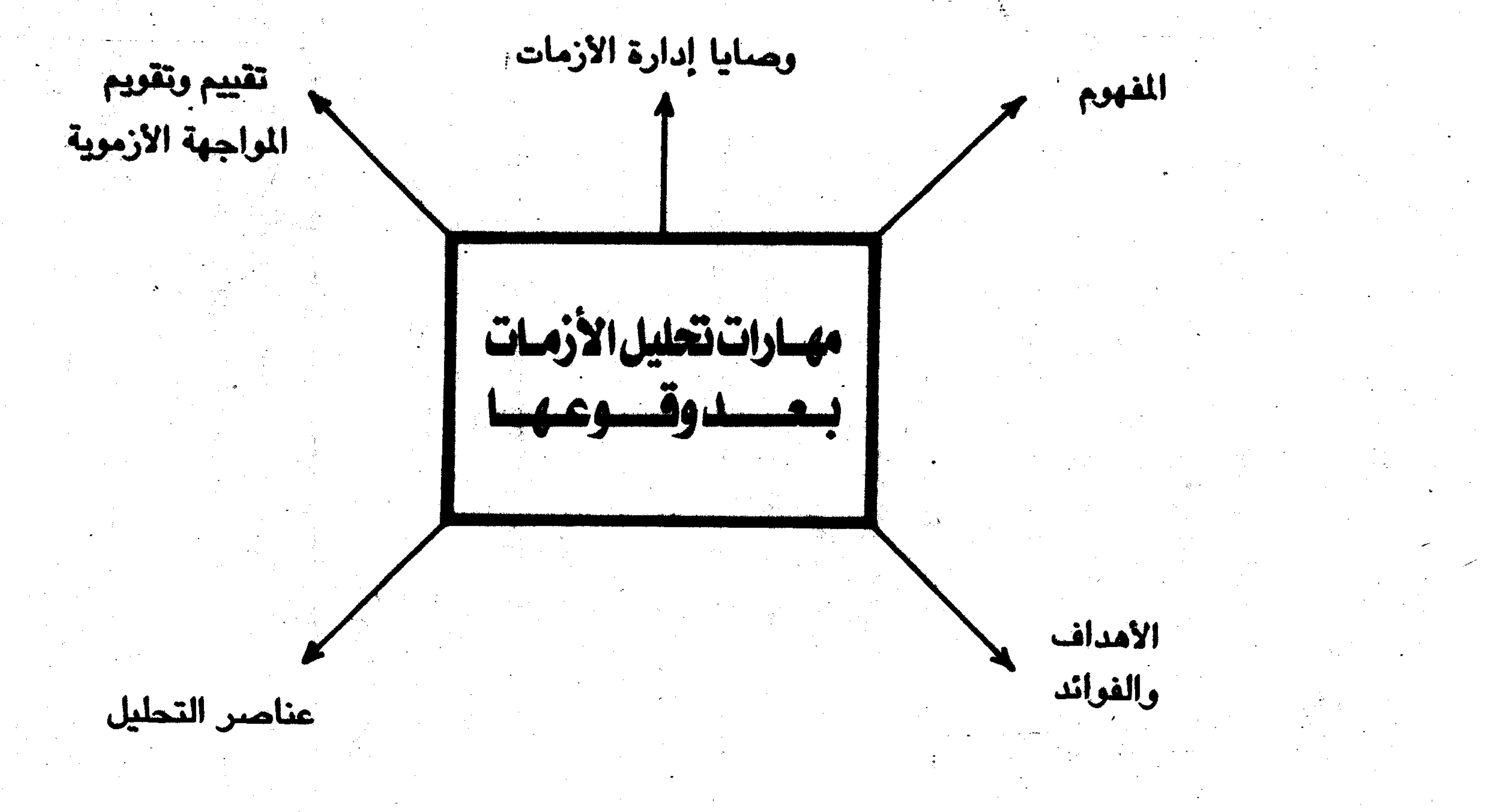
البند	صفر	١	٢	٣
١/٢ ما قبل الأزمة (الإدراك الأولى او الإحساس الأولى فى اول مراحل الأزمة:				
١ - إشارات الإنذار الأولية.				
٢ - وضوح مسئولية إدارة الأزمة.				
٣ - استعداد الإدارة لقبول المفاجات والانتقادات.				
٤ - سهولة انتقال الأخبار السيئة إلى اعلى.				
٥ - وجود اشخاص اكفاء للتعامل معه الخلل..				
٢/٢ اثناء الأزمة (مواجهة الأزمة):				
٦ - سهولة تكوين فريق الأزمة .				
٧ - مرونة التنظيم الإدارى (غياب البيروقراطية).				
٨ سهولة وسرعة تخصيص الاموال لمعالجة الأزمة.				
٩ - مدى توافر مستشار خارجى كفء أمين.				
١٠ - مدى وضوح التعليمات والتكليفات المرتبطة.				
٢/٣ بعد الأزمة: مدى الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها:				
١١ - مدى سهولة إحداث التغييرات الجديدة.				
١٢ - مدى الرغبة فى عمل التحسينات.				
١٣ - القدرة على تقبل الطرق والأساليب الجديدة.				


ثالثا: إشارات الإنذار أو احتواء الأضرار
الأزمـــة
احتواء الأضرار
أو الحد منها
اكتشاف إشارات
الإنذار والاستعداد
والوقاية
التعليم



◆ مهارات تحليل وتقييم الأزمات بعد وقوعها




مهارات تحليل الأزمات بعد وقوعها
المفهوم
وصايا إدارة الأزمات
تقييم وتقويم المواجهة الأزموية
الأهداف والفوائد
عناصر التحليل

المفهوم :

عند وقوع أية أزمة أو كارثة أو موقف صعب لكيان ما سواء أكان إنسان أو منظمة أو دولة يجب أن يقوم فريق إدارة الأزمات بتحليل أحداث الأزمة والوقوف على أبعادها.

ويقصد بالتحليل معرفة عناصر الأزمة وأطرافها وأسبابها ومن المتسبب فيها متى وأين وقعت وكيف وما حجمها والآثار المترتبة عليها والإجراءات والقرارات التى اتخذت فيها والدروس المستفادة منها فى إعداد الخطط المستقبلية لمواجهة الأزمات.

الأهداف والفوائد:

١ ـ إكساب وتنمية مهارات فريق إدارة الأزمات والأفراد على إدارة الأزمات المستقبلية المماثلة.

٢ ـ التدريب المستمر.. بإكساب وتنمية معلومات ومعارف فريق إدارة الأزمات والموارد البشرية بالمنظمات.

٣ ـ تغيير الاتجاهات السلوكية لفريق إدارة الأزمات والأفراد إلى الأفكار ـ الإيجابية البناءة فى إدارة الأزمات

٤ ـ تنمية الحس الأمنى الأزموى لدى فريق إدارة الأزمات وبالشكل الذى ينعكس على إعداد سيناريوهات جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

عناصر تحليل الأزمات:

يتناول تحليل الأزمات التى وقعت للمنظمة أو للآخرين ما يلى:

١ ـ اسم الأزمة وموضوعها (عنوان الأزمة).

٢ ـ متى وقعت؟

٣ ـ أين وقعت؟

٤ ـ ما علامات الإنذار المبكر (أو الإشارات أو الأعراض التى كانت تنذر بوقوع الأزمة)؟

٥ ـ ما شواهد الأزمة (كل الأحداث التى وقعت أثناء الأزمة)؟

٦ ـ ما المخاطر أو التهديدات التى نتجت عن الأزمة (النتائج والآثار)؟

٧- ما تسلسل الأحداث زمنيًا وما وقائع الأزمة وتطورها؟

٨ - ما الأهداف المطلوب تحقيقها من إدارة الأزمة؟

(مثلا : الحد من انتشار الأزمة - تقليل الخسائر - إعادة الأوضاع لطبيعتها)

٩ - ما الإجراءات العاجلة التى اتخذت لتقليل اثار الأزمة؟ (للحد من تفاقم الأزمة)

١٠ - ما تشكيل فريق إدارة الأزمة (طاقم إدارة الأزمة)؟

١١ - من أطراف الأزمة؟

(صناع الأزمة أو الفاعلون المتسببون فيها)

(المستفيدون من الأزمة)

(المتعاطفون للأزمة أو المؤيدون لها)

(المعارضون للأزمة - حكومية - غير حكومية - أفراد...)

(المحايدون بالنسبة للأزمة)

(متخذ القرار فى الأزمة)

١٢ - ما القرار المتخذ؟

١٣ - وما الفترة الزمنية السابقة على اتخاذ القرار - ولماذا؟

١٤ - وما بدائل القرار الأخرى ومزايا وعيوب كل بديل؟

١٥ - كيف كان يخطر الجمهور الداخلى فى المنظمة بتطورات الأزمة؟

١٦ - كيف كان يخطر الجمهور الخارجى بالنسبة للمنظمة بتطورات الأزمة؟

١٧ - هل كان الإعلام موفق فى دوره؟ ولماذا؟

١٨ - ما أثر المعلومات فى إدارة الأزمات؟ (قبل وأثناء وبعد الأزمة)

١٩ - وما مستوى نظم الإنذار - المبكر بالنسبة للأزمة؟ وما قدراته؟

٢٠ - وهل نجح أو فشل فى رصد الأزمة؟

٢١ - ما أسباب نجاح أو (فشل إدارة الأزمة)؟

٢٢ - ما الدروس المستفادة من وقوع الأزمة؟

٢٣ - ما التوصيات أو المقترحات التى يجب الأخذ بها مستقبلاً؟

تقييم وتقويم المواجهة الأزموية:

إن من أهم الدروس المستفادة من حدوث الأزمات ومواجهتها هى تقييم وتقويم أساليب التعامل التى تم اتخاذها لمواجهة الأزمة، وذلك يفيد فى عدة مجالات من أهمها:

- الحكم على مدى سلامة الأساليب التي تم استخدامها فى مواجهة الأزمات.
- الحكم على مدى قدرة الفريق الأزموى فى النجاح فى استخدام هذه الأساليب والمهارات الخاصة فى المواجهة.
- الحكم على مدى سلامة أجهزة الإنذار المبكر وفاعليتها فى إعطاء إشارات صادقة وسليمة عما سوف يحدث من أزمات.
- الحكم على مدى سلامة نظام المعلومات ومصداقيته فى إعطاء معلومات سليمة عن الأزمات وأثارها.
- الحكم على مدى سلامة أنظمة الاتصالات المستخدمة سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة، ومدى فاعليتها وتأثيرها في تحجيم أثارها.
- الحكم على مدى فاعلية أجهزة الإعلام فى تعبئة المجتمع تجاه الأزمات وتقسيم أفراده إلى:

* أفـراد سلبـيـين تجـاه الأزمـات.
* أفـراد إيجـابيـين تجـاه الأزمـات.

القدرة على القيام بالدور الإيجابى تجاه تقوية مركز الأفراد الإيجابيين تجاه الآمات وتقليص دور الأفراد السلبيين تجاه الأزمات إلى أدنى حد ممكن.

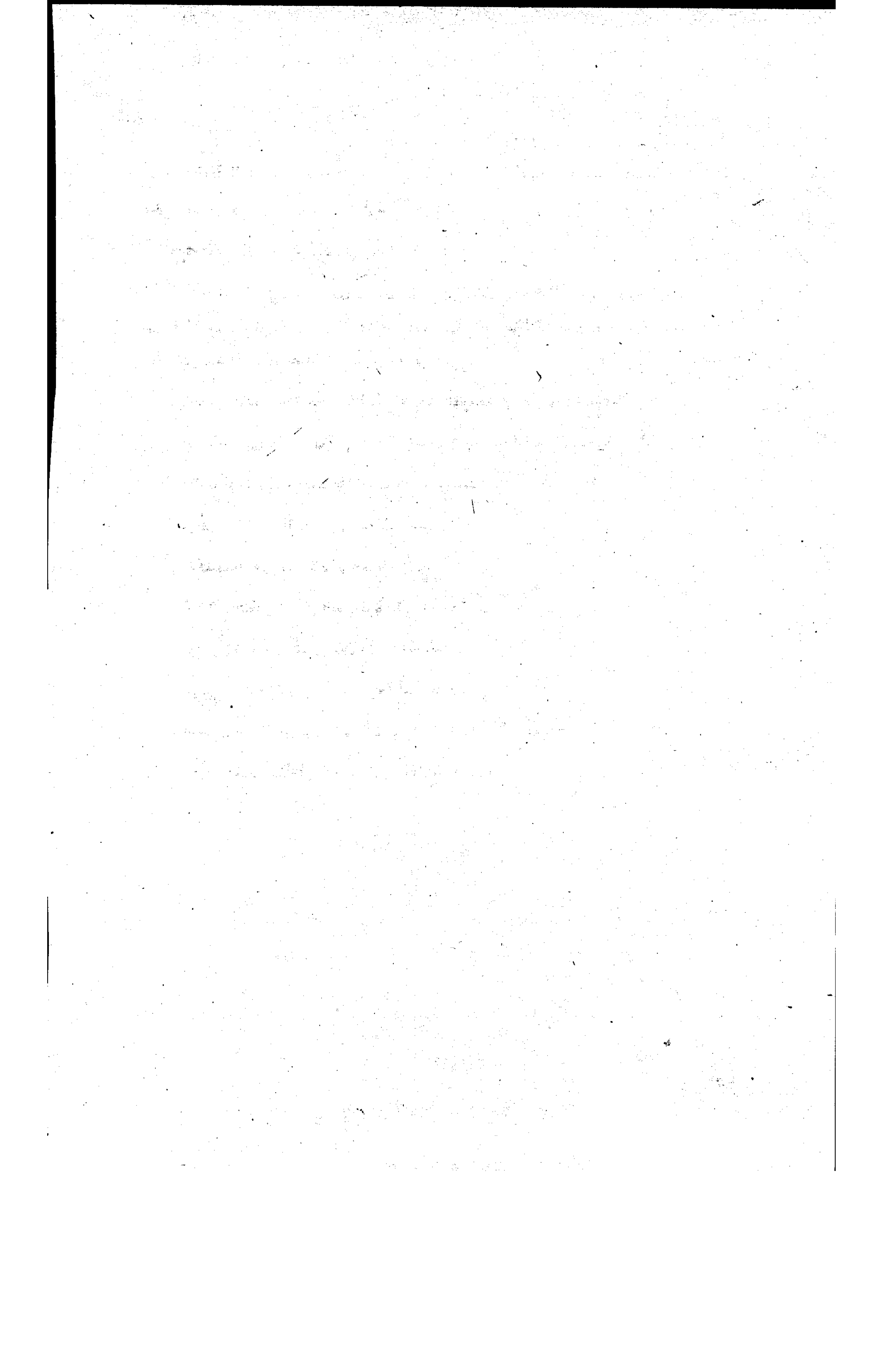
التفكير فى انتهاج الأساليب العلمية سواء الأكاديمية أو العلمية أو النفسية تجاه أفراد المجتمع. بحيث يتحولون إلى مجموعة متعاونة تطوعية لمواجهة الأزمات المستقبلية

تقويم كافة العناصر السابقة من خلال التغيير والتطوير وتحسين الأداء بما ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء فى إدارة الأزمات.

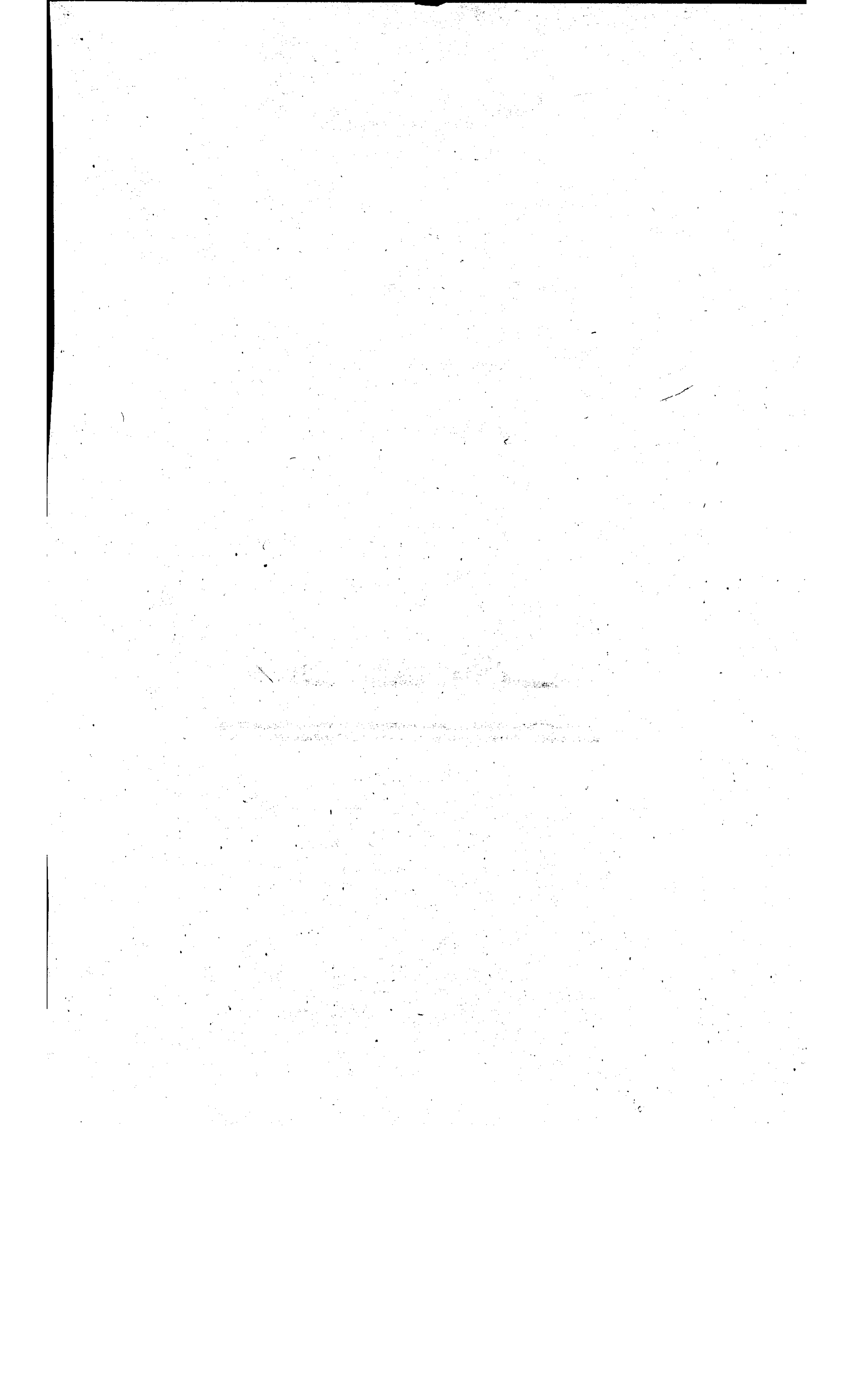
وصايا إدارة الأزمات:

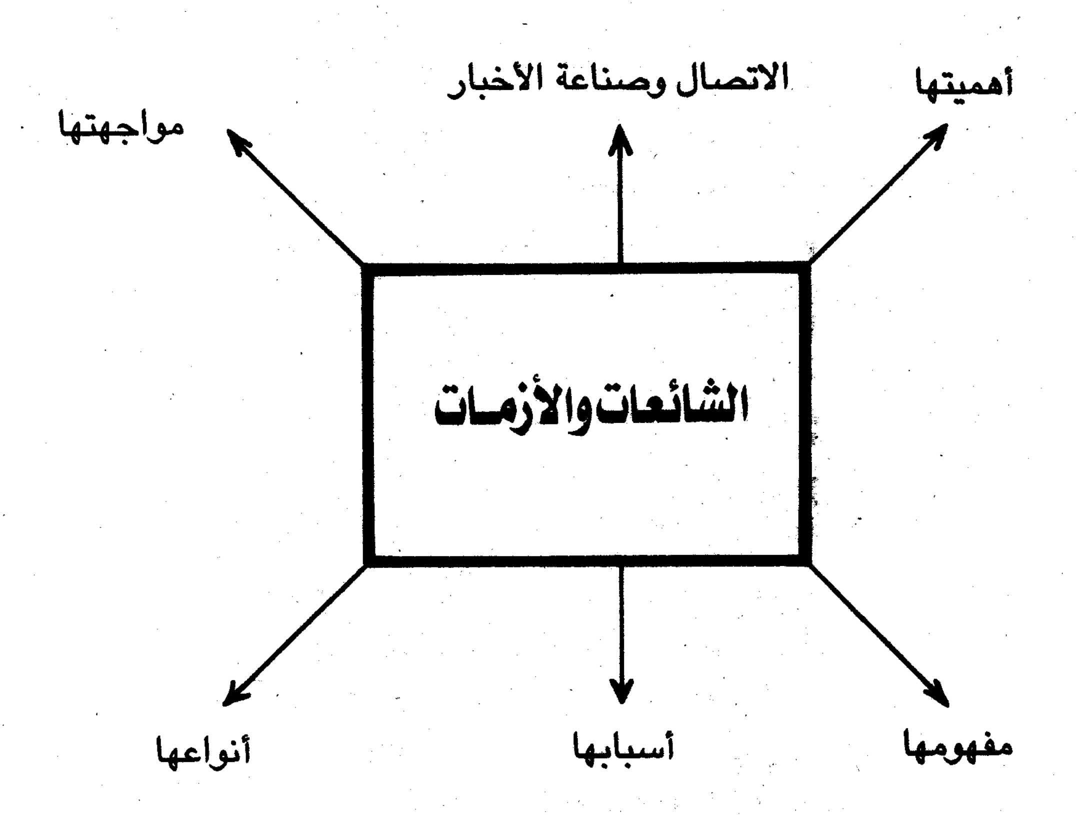
استكمالا للدروس المستفادة عند حدوث الأزمات يمكننا تحديد عشر وصايا غاية فى الأهمية وتمثل الدستور الإدارى الواجب الأستعانة به بواسطة متخذ القرار عند التعامل مع الأزمات عند الوصايا العشر هى:

- تحديد دقيق وواضح للهدف/ الأزمة المتوقعة / الأزمات المتوقعة
- تفويض السلطات لتوفير عنصر المبادأة وحرية التصرف واتخاذ القرار.
- الاستعداد والاحتياط للأزمات ماديًا ومعنويًا.
- توافر عنصر التعاون من جميع المستويات.
- الاقتصاد فى استخدام القوة.
- امتلاك المقدرة على السيطرة على الأحداث.
- توفير الأمن والتامين للأرواح والممتلكات.
- توفير مهارة المواجهة السريعة للأحداث.
- استخدام الأساليب غير التقليدية كلما كان ذلك ممكنًا.
- إعداد تقييم شامل لتجربة للاستفادة المستقبلية.



◆ الشـــائعـات والأزمـــات




الشائعات والأزمـات
الاتصال وصناعة الأخبار
أهميتها
مواجهتها
مفهومها
أسبابها
أنواعها

أهمية الشائعات: -

لاينكر أحد أهمية وخطورة الشائعات فى المجتمع وذلك على النحو التالى: -

١ - بالنسبة للمستوى البشرى: -

تظهر أهمية وخطورة الشائعة بالنسبة للفرد عندما تتناوله بذاته وكذلك بالنسبة للأسرة وأيضًا على مستوى الإدارة كمجتمع بشرى وكذلك الحال أيضًا على مستوى الدولةعندما تتناول أحد رموز الدولة أو منظماتها.

٢ - بالنسبة لمستوى المجالات:

تتمثل الشائعة فى جميع مجالات أنشطة الحياة فى المجتمع سواء تناولت الشائعة أحد مجالات النشاط الزراعى أو الصناعى أو التجارى أو السياسى أو الأمنى وهكذا.

٣ - بالنسبة للمستوى العلمى:

يمكن القول بأن الشائعات أصبحت علمًا قائمًا بذاته له نظرياته ومبادئه العلمية التى تشكله.. وأصبح للشائعات صدى علمى فى العلوم الأخرى ومتصلة به وثيق الصلة مثل العلوم السلوكية والعلوم الإدارية وكافة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

٤ - بالنسبة للتدريب: -

من الملاحظ أن بعض خطط التدريب والتنمية لبعض المنظمات سواء أكانت منظمات حكومية أو غير حكومية أيا كان نشاطها غير أنها تتناول موضوع مهارات التعامل مع الصراعات والشائعات سواء فى مرحلة قبل أو مرحلة أثناء أو مرحلة بعد الصراع والشائعة. لأنه من المسلم به أن الصراعات والشائعات تؤثر على نحو أو آخر على أنشطة وعلاقات أجهزة الإدارة وعلى عملها بالكفاءة والفعالة المطلوبة.

ويوضح الشكل التالى كافة الجوانب التى طرحنا على هذا النحو:

والإنسان مخلوق اجتماعى بطبعه. وليس فى وسع الإنسان أن يتنفس أو يتحرك او يفكر أو يحيا دون أن يسجل طابعه الشخصى فى العالم الخارجى لأن جو


مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)
أهمية الشائعات وخطورتها
الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم
المستوى البشرى
مستوى العلم (نظريات ومبادئ علمية للتعامل معها)
الزراعى – الصناعى – السياسى
التجارى – الأمنى – ...
مستوى المجالات

الفردية بطبيعته جو محدود، فليس فى استطاعة الإنسان أن ينعزل، وإنما لابد له أن يعمل ويتفاعل مع الآخرين ويتأثر فى ذلك بالقيم التى تشيع بين أفراد الجماعة، والاتجاهات النفسية التى تسود المجتمع ومن التصرفات السلوكية المألوفة فى المجتمع بصفة عامة والإدارات الحكومية بصفة خاصة ظاهرة «إطلاق الشائعات» والشائعات هى عبارة عن أقوال أو أخبار أو قصص يرددها بعض المواطنين فى المجتمع دون التثبت من صحتها ودون التحقق من صدقها وقد تكون هذه الروايات أو الأخبار حقيقية أو صحيحة، غير أنه من الملاحظ فى أغلب الأحيان أنها تكون بعيدة عن الحقيقة، وقد تكون صحيحة فى جزء منها ومبالغًا فى أغلب أجزائها بغرض التأثير فى الشخص الذى تناولته الشائعة أو التأثير فى الرأى العام أو التأثير فى القيادة الإدارية التى ترأس الشخص محل الشائعة لكى يتصرف معه بطريقة غير سليمة، أو صرفه عن فكرة أو اتجاه معين.

ما الشائعة ؟

وتظهر الشائعة من خبر وهمى فى ذهن مروج الشائعة ويكون الخبر لا أساس له من الصحة فى الواقع، أو نتيجة لصياغة أو تلفيق خبر يحتوى جزءًا من الحقيقة أو المبالغة فى نقل خبر فيه شىء من الصحة.

ومن الملاحظ أن الشائعات تظهر وتنتشر وتتم على ثلاث فترات أو مراحل، حيث تبدأ بإدراك شخص معين أو عدة أشخاص لحادث معين مثل نقص أو اختفاء سلعة من السلع الاستهلاكية فى السوق أو نقل أحد الموظفين من مكان حساس إلى مكان آخر أو بدء التحقيق معه فى واقعة معينة أو صدور قرار غير واضح أو غير مفهوم من أحد المسئولين فى موقع معين .. إلخ.. كل ذلك دون إبداء الأسباب التى اتخذ على أساسها هذا التصرف، ويرجع اهتمام الشخص بالحادث إلى المغزى الاجتماعى له أو صداه فى نفوسهم. ثم تجرى بعد ذلك عمليات التنقيح بالحذف أو الإضافة حتى تتمشى العناصر المكونة للشائعات مع بعضها البعض من جهة ومع ثقافة المجتمع أو المرفق وحضارته وظروفه وتكوينه من ناحية أخرى.

وعندما يتم التنقيح والتعديل بصورة تجعل الشائعة متقبلة سهلة الاستيعاب فإنها تسرى وتنطلق بين جماهير المجتمع الذى نحن بصدده سواء كان هذا المجتمع مجتمع الدولة كله أو المجتمع الفنوى بالمرفق الذى تنشأ فيه.

لماذا.. الشائعة؟

انتشار الشائعات فى أى مجتمع سواء كان على مستوى الدولة أو على مستوى المرفق العام دليل على عدم توافر أو عدم كفاية المعلومات الخاصة بالقضية محل الشائعة، كما أنها من جانب آخر دليل على عدم توافر وسائل الاتصال اللازمة بين مختلف المستويات فى المجتمع بين القادة والتابعين كما ترجع أسباب الشائعة من جانب ثالث إلى ضعف الوازع الخلقى أو ضعف التربية والتنشئة لدى مصدرى الشائعة خاصة إذا كانت الرواية التى تلوكها الألسن كلها غير صحيحة.

ومن جانب رابع تدل الشائعات على أن الموظفين فى مجتمع المرفق العام إنما يتكلمون ويتحدثون عن الرؤساء أو الزملاء لأنه لم يتح لهم الفرصة أن يتحدثوا مع قادتهم بالوضوح والصراحة المطلوبة فى مشاكلهم الخاصة أو المتعلقة بالعمل حسبما تقضى بذلك مبادئ العلاقات الإنسانية فى الإدارة الحديثة، وهناك سبب خامسه يتمثل فى عدم إسناد الأعمال الجدية الحقيقية لكثير من العاملين فى أجهزة الدولة بما لايتفق وحاجة العمل الفعلية مما أدى إلى تضخم الجهاز الإدارى للدولة دون حاجة حقيقية إليهم من ناحية ودفع البعض الآخر من ناحية وكأنها دعوة صريحة إلى الحديث فى سيرة الناس وأحوالهم كوسيلة لقتل الوقت لحين حلول ساعة الانصراف من العمل.

والسبب السادس فى انتشار الشائعات فى المجتمعات على مختلف صورها يتمثل فى ضعف الرقابة والمتابعة فى بعض المصالح الحكومية. فالمقصود بالرقابة هو التحقق من أن العمل يسير وفقًا للأهداف المرسومة بكفاية وفى الوقت المحدد لها وأن الأعمال الخاصة بالموظفين والعاملين تنفذ وفقًا للخطة الموضوعة والقوانين والتعليمات الصادرة.. كما تهدف إلى تصحيح وتقويم أى انحراف يشوب الكفاية فى الوظيفة العامة وتشخيص طرق العلاج اللازمة لتداركها وتقييم عمل الموظفين.

ويتضح من ذلك أن الرقابة والمتابعة تعتبر أخطر مسئوليات القادة والرؤساء فى المرافق العامة والوحدات الإدارية ولعل القصور فى هذين المجالين هو الذى ألجأنا فى مصر إلى البحث عن الإصلاح الإدارى أو الثورة الإدارية وهو الذى أوجد التسيب واللامبالاة فى كثير من المواقع وهيأ البيئات الخصبة لانتشار الشائعات والأقاويل فى بعض المواقع وهو الذى تسبب فى المعاناة التى يشكو منها المواطنين نتيجة عدم قيام بعض الموظفين بواجباتهم واستهلاك وقت العمل فى سرد القصص والأخبار والروايات حتى ولو كانت غير صحيحة وقائمة على مجرد الظن والتخمين.

الإضافات للشائعة - والأزمة :

لايخفى أن الشائعات لها من الآثار الضارة وقت الأزمات سواء على مستوى المجتمع كله أو على مستوى المرفق العام بالأجهزة الإدارية بالدولة فهى تثير عواطف المواطنين وتعمل على بلبلة الأفكار فالكثير من الأفراد لديهم ميل لتصديق الشائعات دون محاولة تكليف أنفسهم الوقوف على الحقيقة بل قد لايكتفى أحدهم بتصديق الشائعة وإنما يضيف إليها من عنده استنتاجه وتخمينه ويأتى بعده من يضيف إليها شيئا آخر وكثيراً ما يقبل بعض الناس على ترديد الشائعات لأنهم يجدون فيها متنفساً عن متاعبهم وحاجاتهم ورغباتهم وآمالهم التى تمثل اهتمامهم ويعجزون عن تحقيقها، فيقوم الفرد بترديدها دون وعى منه ودون اكتراث وقد تسهم بعض وسائل الإعلام فى نشر الشائعات أو تحريف الأخبار وترديدها بصورة مشوهة عن حقيقتها الأصلية.

وإذا انتقلنا إلى مجال الأجهزة الإدارية فى الدولة فإنه من الملاحظ أن الشائعات والأقوال الخبيثة كثيراً ما تؤثر فى علاقات المواطنين أصحاب الخدمات والحاجات بالموظفين القائمين على خدمة الجماهير كما تؤثر أيضًا فى علاقة الموظفين ببعضهم البعض سواء كانت هذه الشائعات تركز على القائد الإدارى أو على أحد الموظفين أو على كيان المرفق كله.

فهذه الأقوال مثيرة وتلهى الأفراد عن الهدف الرئيسى الذى يسعون لتحقيقه وتؤدى بالتالى إلى ضعف الثقة بين المواطنين والقائمين على إدارة المرافق العامة.

فى الغموض تروج الشائعة!

تؤدى الشائعات من ناحية أخرى إلى بلبلة الرأى وتخلخله بسبب سرعة انتشار الشائعة وتأثيرها فيه ولذلك فإن الدول والمنظمات تسعى دائمًا إلى مواجهة الشائعات ومحاولة تجنب آثارها الضارة ولعل أهم أسلوب لمواجهة الشائعة يقوم على عرض الحقائق فيما يهم المجتمع الذى يثور فيه الشائعة ويحق له معرفته دون أن يضير الصالح العام، ويقع العبء الأكبر فى هذه المواجهة على قيادات الجهات المختصة. ويجب لكى تقوم تلك الجهات بواجبها فى هذا المجال، أن يكون لديها تصور واضح وفهم تام لأبعاد الشائعة التى تريد مواجهتها، وأن تستخدم لكشفها أسلوب المصارحة الكاملة. كما أن عنصر السرعة فى الرد على الشائعات ودحض الأكاذيب وإظهار الوقائع الصحيحة له أثره فى القضاء على الشائعات وإبطال آثارها.

وإذا انتقلنا إلى مجال المجتمعات الإدارية بأجهزة الدولة فإننا نلاحظ أن الشائعات إنما تنشأ بصفة خاصة وأساسية عن جهل الموظفين والعاملين وعدم معرفتهم ووعيهم بالسياسات وأوجه النشاط والقرارات والأوامر غير المفهومة من جانب القيادات والرئاسات الإدارية ومن ثم تؤدى هذه الأوضاع إلى خلق البيئات الصالحة لانطلاق الشائعات.

غير أنه إذا كان لامعدى ولامفر من الشائعات فإن اهتمامنا بالمرءوسين والموظفين وبأعمالهم يجب أن يكون له الدرجة الأولى من اهتمامنا فى الحياة. ولكن عندما يظهر الطابع العدائى المؤذى يضر بروح الجماعة فإنه يجب مواجهته ومهاجمته ويجب أن يجعل الرئيس الإدارى البحث عن مطلق الشائعات مسألة ضرورية تعنيه وتهمه شخصيًا. كما يجب أن يعاون هذا الشخص على تفهم خطأ السبيل الذى يمكن أن يسلكه وضرر الوسيلة التى يستخدمها.

أنواع الشائعات:

١ ـ الشائعات العشوائية:

من الصعب تحديد مصدر الشائعة العشوائية حيث يساهم كل فرد بشكل أو بأخر فى نشر الشائعة حيث لايتحقق الإنسان عادة من تفاصيل وأحداث الخبز الذى يسمعه ويردده.

وقد تنشأ الشائعة العشوائية نتيجة عدم توفر المعلومات أو تعذر الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية.

٢ - الشائعات المخططة: -

يقصد بهذه الشائعة.. الشائعة التى تم التخطيط لها مسبقًا.. لنشرها من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة..

وتسمى هذه الشائعات عادة بالشائعات السوداء حيث يكون الهدف منها النيل أو إلحاق الضرر بالخصوم سواء أكانوا أفرادًا أم منظمات أم دول ومن ثم تكون الشائعات على هذا النحو سببًا لنشوء الأزمات ومصدر من مصادرها... الأمر الذى سبق تناوله فى موضوع الإدارة بالازمات .

إدارة الشائعة ومواجهتها : -

من خصائص الشائعات أنها تستطيع الانتشار بسرعة فى المجتمع الذى تنشأ فيه ومن ثم تعرض الفرد أو المنظمة أو الدولة للتهديدات والمخاطر وقد يكون لهذا الانتشار مخاطر محدودة وتنتهى فى حالات معينة. غير أنها قد تكون لها مخاطر متفاقمة ومتزايدة الأمر الذى يحتم على الفرد أو المنظمة أو الدولة أن تتعامل معها وتواجهها للقضاء عليها.

ومن الأقوال الشهيرة فى هذا الصدد «لادخان بغير نار»

ومن الجدير بالذكر أنه يجب على المنظمات أن لاتستبعد الشائعات أو تتجاهلها بل تعتبر واقعًا حقيقيًا يجب التعامل معه لأن انتشار الشائعة - وقد يكون فيها جانب من الحقيقة - يؤثر على كيان المنظمة.

- وتتوقف إدارة الشائعة ومواجهتها والتعامل معها على عدة عوامل منها طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وعدد العاملين فيها وطبيعة الشائعة.. إلخ ونقدم فى هذا المجال بعض التوصيات أو البدائل للتعامل على الشائعة على النحو الآتى:

١ - السكون أو الصمت :

ويقصد بذلك اتخاذ المنظمة موقفًا سلبيًا من الشائعة وعدم القيام بأى رد فعل

نحو الشائعة على أساس أن الشائعة ليست ذات قيمة ولا تسبب ضرراً ومن ثم ستنتهى من تلقاء نفسها دون تدخل من إدارة المنظمة

غير أن انطلاق الشائعة وقت الأزمات أو أثنائها قد يلحق الضرر - أكثر بالمنظمة ومن ثم يجب على المنظمة أن لاتنتظر حتى تنتهى الشائعة من تلقاء نفسها بل يجب على المنظمة أن تبادر إلى إدارتها ومواجهتها والتعامل معها.

٢ - نفى الشائعة: -

تقوم المنظمة عادة بنفى الشائعة إذا كانت ستسبب لها مخاطر أو اضراراً أما إذا كانت الشائعة تتمتع بدرجة من القوة نتيجة تكرار الخبر أو الرواية.

وحتى يؤدى النفى فعاليته فى مكافحة ومواجهة الشائعة فإن من الواجب على المنظمة أن تعمد إلى تكرار نفى الشائعة أكثر من مرة حتى يمكن التأكد من وصول الرسالة إلى الجمهور المعنى بالشائعة.

وقد يتم النفى من خلال بيان فى وسائل الإعلام المختلفة.. وقد يتم فى ذات الصحيفة التى نشرت الخبر الكاذب أو المضلل.

كما يمكن للمنظمة شراء مساحة إعلانية لتنشر نفيها للشائعة حتى يمكن إبلاغ الجمهور بحقيقة الأمر وحرص المنظمة على علاقتها الطيبة بجمهورها هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن نفى الشائعة فى بعض الأحيان قد يساهم في نشر صدق الشائعة ذاتها.. ومن ثم يجب على المنظمة الحرص عند اعتزامها نفى شائعة ما.

مبادرة الاتصال وصناعة الأخبار أثناء الأزمات: -

أ - بالنسبة للجمهور الخارجي:

إن غياب المعلومات عن الجمهور يعد بيئة خصبه لانتشار الشائعات ومن ثم يجب على المنظمة عدم ترك مساحة أو فجوة معلومات أثناء وقوع الأزمات بين المنظمة وجمهورها .

كما يجب على المنظمة التأكد من تدفق المعلومات والاتصالات مع مختلف الأطراف المعنية أثناء الأزمات. ومن ثم تتجنب المنظمة تكاثر الشائعات أو الحد منها بشكل كبير فمما لاشك فيه أنه تواصل نشر المعلومات والأخبار يتضمن نفياً ضمنياً وهو أن الشائعات غير صحيحة أو غير حقيقة أو أن هذه الشائعات مغرضة وذلك دون ذكر للشائعات.

إن الصورة الذهنية الخاطئة التى نتجت عن الشائعة تحتاج إلى مواجهتها بأخبار أخرى إيجابية..

فإذا أظهرت شائعة ما عن منظمة ان ادائها ضعيف او انها لاتعمل فإن الأخبار التى يجب أن تعلنها هذه المنظمة هو حجم إنجازاتها وعلاقاتها وما حققته من مشروعات وبصفة خاصة فى الفترة المعاصرة لظهور الشائعة لهو أكبر دليل على كذب الشائعة.. وبذلك تحل الصورة الإيجابية محل الصورة السلبيه فى ذهن الجمهور ولعل الصراحة والوضوح والانفتاح على الجمهور يعد أفضل وسيلة للوقاية وأفضل من العلاج..

ب ـ بالنسبة للجمهور الداخلى للمنظمة:

يعد العاملين بالمنظمة أحد أطراف الأزمة عند وقوعها ومن ثم يتوقع العاملين من القيادات أن يبادروا بفعل شيء حيال الشائعة، ولاشك أن وجود اتصال ذى اتجاهين داخل المنظمة يعد من أكثر الوسائل الفعالة لإخماد الشائعات وذلك من خلال ما يلى: ـ

ـ نشر المعلومات والأخبار بلوحة الإعلانات داخل المنظمة.

ـ عقد اجتماعات على العاملين بالمنظمة .. والرد على أسئلتهم

ـ عقد لقاءات فردية على العناصر المؤثرة داخل المنظمة.

٣ ـ استعانة المنظمة بطرف ثالث: ـ

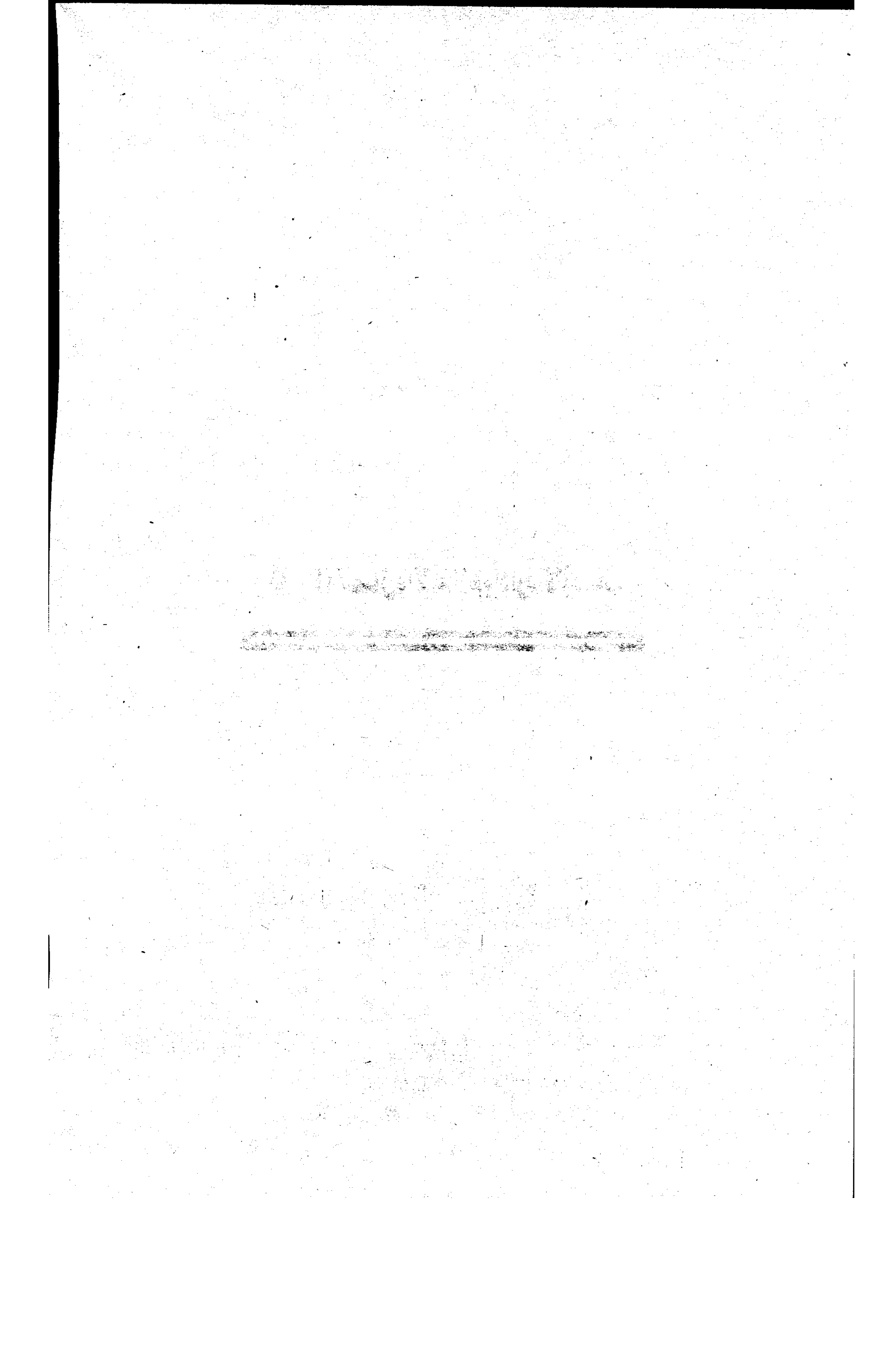
قد يكون من المفيد للمنظمة أن تستعين بطرف ثالث فى التعامل مع الشائعات وإدارتها.

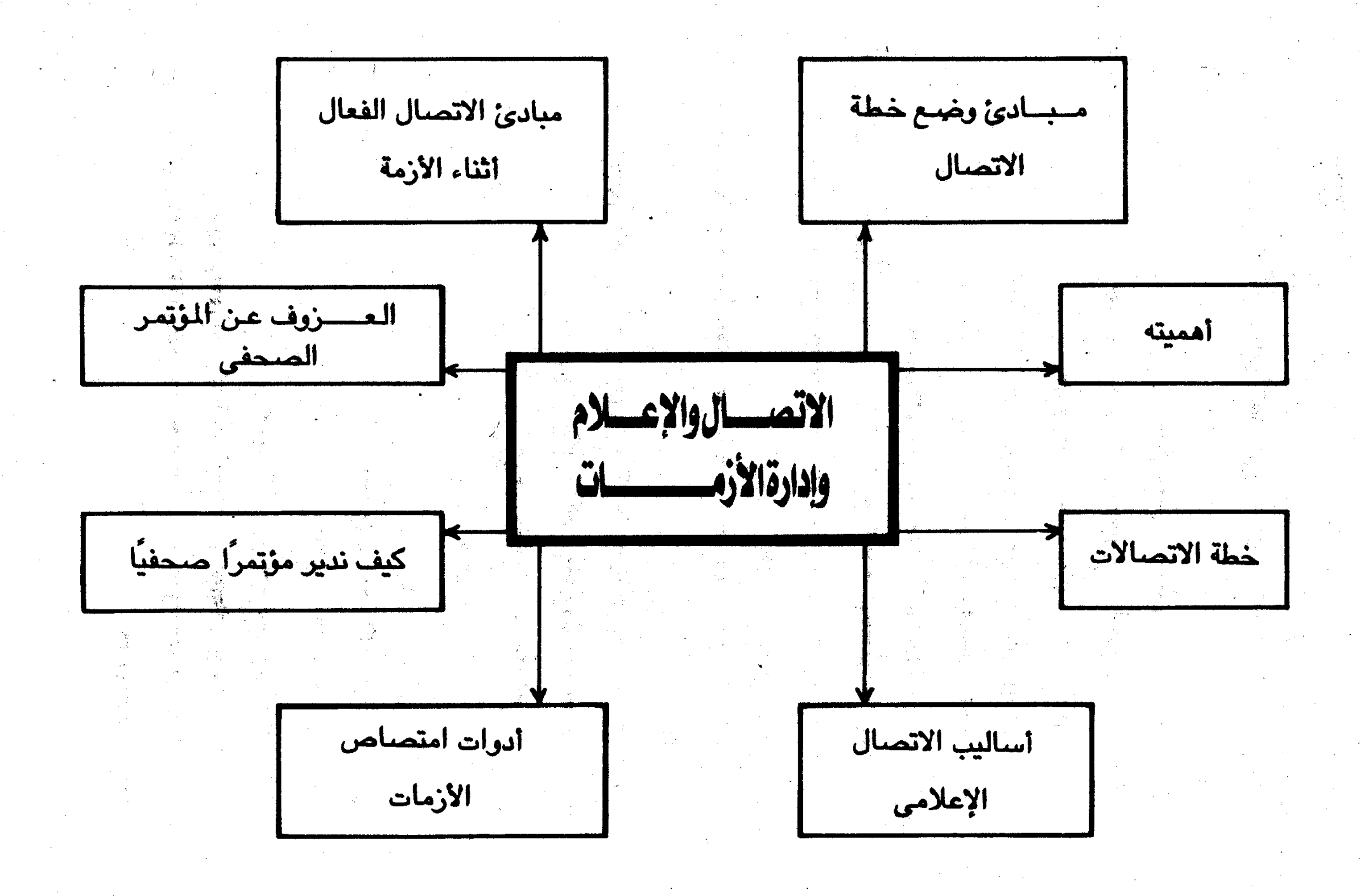
وتتوقف فعالية هذا الطرف على ما يتمتع به من قبول ومصداقية عند الآخرين ومدى ثقتهم فيه وما يتمتع به من سمعة وتاريخ وعلاقات ونزاهة وصورة ذهنية طيبة فى المجتمع..

وقد يكون هذا الطرف مسئولاً سياسيًا أو حكوميا أو خبيرًا أو أستاذًا جامعيًا فى نفس مجال موضوع الشائعة ومن ثم يكون دوره أكثر فعالية وتأثيرًا فى إخماد الشائعة وإجهاضها.



الاتصال والإعلام وإدارة الأزمات





الاتصـال والإعـلام
وإدارة الأزمـات
مبادئ وضع خطة الاتصال
مبادئ الاتصال الفعال أثناء الأزمة
أهميته
العزوف عن المؤتمر الصحفى
خطة الاتصالات
كيف ندير مؤتمراً صحفياً
أساليب الاتصال الإعلامى
أدوات امتصاص الأزمات

اهمية الاتصالات:

تشكل عملية الاتصالات فى المجتمع عصب الحياة وروحها ومن ثم تعد وظيفة الاتصالات من اخطر الوظائف الاجتماعية ولاينكر أحد اهمية الاتصالات على جميع المستويات وفى كافة المجالات وذلك على النحو الآتى: ـ

١ـ بالنسبة للمستوى البشرى.

٢ـ بالنسبة لمستوى المجالات الأنشطة.

٣ـ بالنسبة للعلم.

٤ـ بالنسبة للتدريب والتنمية.

وذلك كما هو موضح فى الشكل التالى:

خطة الاتصالات والإعلام فى إدارة الأزمة:

تعتمد خطة الاتصالات الإعلامية فى إدارة الأزمة على العناصر الآتية: ـ

١ـ الهدف:

يجب أن يكون للاتصالات قبل وأثناء وبعد الأزمة أهداف واضحة ومحددة للجميع داخل المنظمة وخارجها.

ويراعى فى إعداد برنامج الاتصالات تخيل الأسئلة الآتية: ـ

ـ هل الهدف من الاتصال تحذير الناس من اضرار محتملة كالإصابات والوفيات أم أن الهدف هو تهدئة الناس وبث الطمأنينة فى قلوبهم؟

ـ هل تم تحديد ماسنقوله من أخبار أو رسائل والهدف منها؟

ـ وما النتائج المترتبة على الاتصال (حدوث انفراج فى الأزمة ـ تعقيد الأزمة)؟

ـ وضوح الرسالة أثناء الأزمة.. لتجنب إساءة الفهم.

ـ كيف نواجه من يقوم بنشر المعلومات الكاذبة أو الخاطئة أو المحرفة عن المنظمة؟ ومن المستفيد من ذلك.. من أجل المحافظة على سمعة وصورة المنظمة لدى الجمهور؟

ـ هل عملنا على ترتيب زيارة الوفود لمكان وقوع الأزمة لتقصى الحقائق؟

مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)

المستوى البشرى

الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم

أهمية الاتصالات وخطورتها

مستوى العلم
(نظريات ومبادئ علمية للتعامل معها)

الزراعى - الصناعى - السياسى
التجارى - الأمنى - ...

مستوى المجالات

٢ ـ الجمهور: ـ

ـ يجب تحديد طبيعة وفئة الجمهور الذى ستخاطبه المنظمة قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة.

ـ فجمهور المستفيدين غير جمهور الجهات الحكومية.. وهكذا.. فكل فئة لها رسالتها التى يجب إعدادها بعناية.

ـ ضرورة تحديد المتحدث الرسمى باسم المنظمة المناسب لكل فئة من الجمهور وطبيعته لتلافى سوء الفهم او عدم التنسيق مع ماصدر عن المنظمة من بيانات أخرى.

كما يجب على المنظمة قبل وقوع الأزمة أن تقيم الجمهور بفئاته المختلفة وأن تقوم بتحليل كل فئة للوقوف على مايلى: ـ

ـ ما طبيعة هذا الجمهور (مستفيدون ـ أجهزة حكومية ـ إعلام.. إلخ)؟

ـ أين يمكن أن يوجد هذا الجمهور ـ موقعه؟

ـ ما اللغة المناسبة لهذا الجمهور.. لتناسب لغته (ثقافته)؟

ـ ما قنوات الاتصال المناسبة (الإعلام ـ اجتماع بالمنظمة ـ البريد..) مؤتمر صحفى.... إلخ؟

ـ مدة الاتصال.. يوم.. يومان.. أسبوع.. إلخ.

ـ أسماء وعناوين الشخصيات المؤثرة فى الأحداث والمتصلة بها.. لتنفيذ برنامج الاتصالات

٣ـ الرسالة الإعلامية: ـ

يجب على المنظمة عند إعداد الرسالة أن تراعى مايلى: ـ

ـ الهدف من الرسالة.

ـ محتوى الرسالة: توصيل معلومات ـ أم توقعات ـ أم آراء.... إلخ.

ـ مشاعر الرسالة: ابتهاج ـ غضب ـ تفاؤل ـ إلخ.

ـ مستقبل الرسالة: ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن المنظمة؟ الأزمة التى تواجهها وقدرات المنظمة فى مواجهة الأزمة.

ـ هل رسالة مختصرة ـ أم تفصيلية؟

٤ـ قناة الاتصال الإعلامى:

- يقصد بقناة الاتصال.... منافذ الاتصال.. أو الأشخاص الذين سينقلون محتويات الرسالة.
- هل هو المتحدث الرسمى باسم المنظمة أم شخصًا فنيًا متخصصًا، أم رئيس المنظمة؟
- وحتى تكون قناة الاتصال جيدة يشترط فى المتحدث مايلى: ـ
- القدرة على الإقناع والمصداقية وتقديم الأدلة والبراهين.. ومدى استجابة المرسل إليهم الرسالة.
- هل سيقوم المتحدث بإبلاغ الرسالة شخصيًا أم من خلال رسالة مسجلة.. إلخ؟
- وما الآثار المترتبة على رسالة المتحدث باسم المنظمة؟

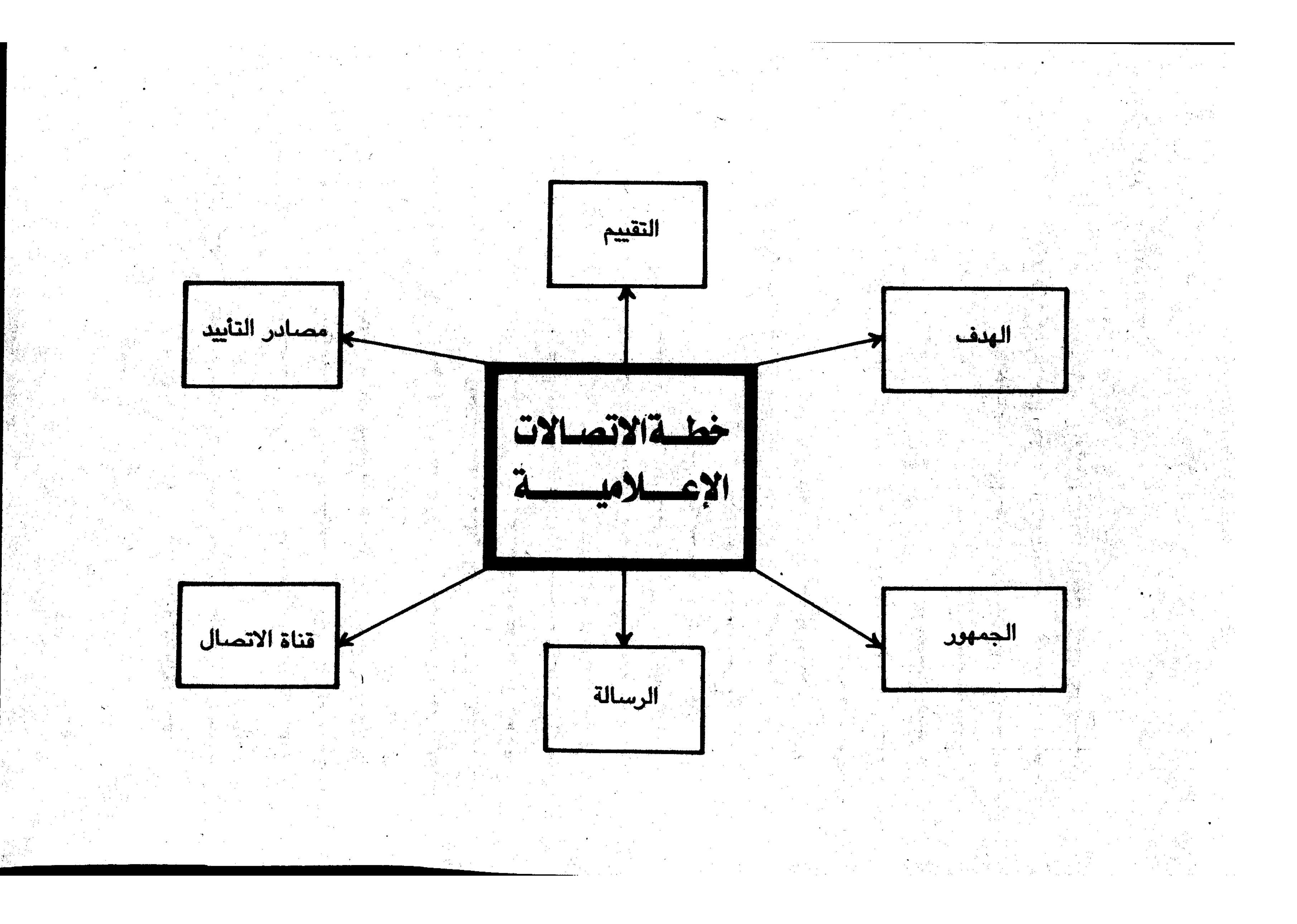
٥ ـ مصادر الدعم والتأييد: ـ

- يمكن لمدير أو رئيس لمنظمة أن يستعين بمصادر الدعم والتأييد لتقديم النصح والإرشاد والرأى فى إدارة الأزمة.
- وقد تكون هذه المصادر من داخل المنظمة وقد تكون من خارجها ومن أمثلة المصادر الخارجية.. الأجهزة الحكومية والشعبية والسياسية وأجهزة المجتمع المدنى وكذلك الخبراء المتخصصين فى المجالات المختلفة.

٦ـ تقييم اداء عملية الاتصالات:ـ

- يجب على رئيس فريق إدارة الأزمات ورئيس المنظمة أن يقوم بعملية تقييم لأداء الاتصالات قبل وأثناء وبعد الأزمة للوقوف على: ـ
- كيف وقعت الأزمة؟
- كيف علم الجمهور بالأزمة؟
- ما استجابة المنظمة للأزمة؟
- المتحدث باسم المنظمة.
- هل غطت الرسالة كافة دوائر أطراف الأزمة.. والجمهور؟
- الوقوف على الدروس المستفادة من إدارة عملية الاتصالات وإدارة الأزمة.

ويوضح الشكل التالى خطة الاتصالات الإعلامية.


خطة الاتصالات الإعلامية
التقييم
الهدف
مصادر التأييد
الجمهور
قناة الاتصال
الرسالة

أساليب الاتصال والإعلام والإزمة:

يقصد بالإعلام عمومًا عملية تفاعل بين طرفين إلى أن تصبح رسالة معينة مشتركة بينهما لتحقيق هدف محدد.

وجدير بالذكر أن وسائل الإعلام المختلفة تلعب دورًا مهمًا فى عملية إدارة الأزمة بأطوارها المختلفة لنشر الأخبار والمعلومات بين الناس والتأثير فى سلوكياتهم واتجاهاتهم ونظرًا لأهمية هذا الدور الإعلامى فقد أصبح من الضرورى منح نظم الإعلام الأهمية الخاصة وقت حدوث الأزمة إذ من خلالها يتم إعلام المواطنين بما يجب وبما لايجب وحدود التصرفات اللازمة لتلاشى الأضرار الناتجة عنها وكذلك مصارحة الأفراد بالحقائق دون تهوين أو تهويل حتى يكونوا على بينة بالأحداث الجارية والظروف والملابسات المحيطة بها، فالإعلام العاقل يجب أن يبنى على الحقائق وعلى النقل الأمين لها حتى تكتسب مصداقية المعايشة الخيرية بكافة جوانبها وأبعادها وحتى يتحقق للإعلام الغاية المرجوة منه يجب أن يستعين إدارة العلاقات العامة بالعديد من أدوات الاتصال والإعلام الآتية:

١- النشرات المكتوبة:

وتحتوى هذه النشرات على كاتالوجات لكل خطر من المخاطر المحتملة داخل المنظمة، تقوم بشرح تفصيلى يهدف إلى توعية وإعلام العاملين أو الجمهور عن المخاطر وكيفية مواجهتها والتعامل معها بأسلوب علمى والتصرف الحكيم من أجل الإبلاغ الفورى عند حدوثها. مع الاستعداد التام لسرعة الخلاء والتوجه إلى الملاجئ أو مراكز الإيواء ومعاونة الأجهزة المعينة بالإطفاء والإنقاذ والإسعاف وماإليها، من أجل القيام بواجباتها على الوجه الأمثل وفى زمن قياسى يتناسب مع حجم الخطر.

٢- اللقاءات أو الاجتماعات الفردية الشخصية والجماعية.

٣- استدعاء قادة التنظيمات الحكومية وغير الحكومية.

٤- البيانات الإعلامية والصحفية:

ـ حيث تصدر المنظمة بيانًا صحفيًا أثناء الأزمة لإحاطة وسائل الإعلام المختلفة

والجمهور بحقيقة الأزمة وتطورها والموقف الراهن والمتوقع والقرارات التى اتخذت فى إدارة الأزمة.

- يقصيد بالبيان الصحفى: بيان مكتوب لايزيد إعادة على صفحة واحدة يحدد فيه موضوع الأزمة وتطورها ورئيس فريق إدارة الأزمة وآخر مرحلة فى إدارة الأزمة والأهداف المطلوب تحقيقها.
- قد تتعدد البيانات الصحفية فى حالة الأزمات الممتدة.
- يجب أن يغطى البيان الصحفى أدوات الاستفهام الآتية: -

ماذا - متى - أين - كيف - لماذا - من - إلخ

٥- إلقاء الخطب أو المحاضرات.

٦- المؤتمرات الصحفية:

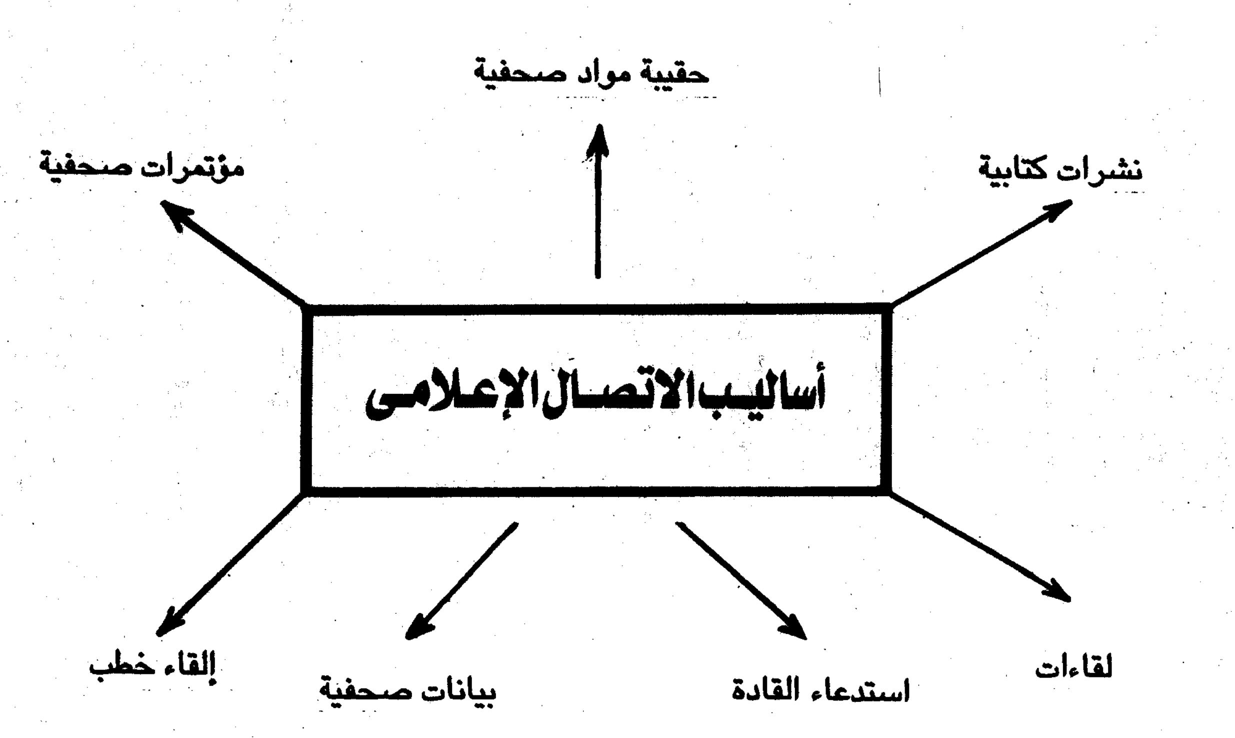
- قد تفضل المنظمة عقد مؤتمر أو مؤتمرات صحفية لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وموقف المنظمة من إدارة الأزمة.
- قد تذاع هذه المؤتمرات على الهواء مباشرة وتنقلها شبكات التليفزيون العالمية.
- ومن ثم يجب الإعداد جيداً لمثل هذه المؤتمرات.
- وسوف نوضح فيما بعد شروط إدارة المؤتمر الصحفى الفعال فى إدارة الأزمات.

٧- حقيبة الموارد الصحفية: -

تقوم إدارة العلاقات العامة بالمنظمة بإعداد هذه الحقيبة.. والتى يجب أن تتضمن البيانات الصحفية الصادرة عن المنظمة وكافة المعلومات عن المنظمة والأزمة والقرارات التى اتخذت وصور المسئولين بالمنظمة وخارجها وبيان بأسمائهم وتليفوناتهم للرجوع إليها عند الحاجة.

وكذلك الرد على المكالمات التليفونية وأسئلة الاجتماعات والمؤتمرات التى تتم فى هذا الصدد

ويوضح الشكل التالى أساليب الاتصال الإعلامى:



أدوات امتصاص الأزمات:

ـ قد يلجأ بعض القادة إلى امتصاص واستيعاب الأزمة وتحتاج هذه العملية إلى الصبر والحنكة والحكمة فى التعامل مع الأزمة وإدارتها.

ـ والهدف من عملية الامتصاص والاستيعاب مايلى: ـ

١ـ كسب الوقت والحصول على المعلومات الكافية عن الأزمة حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب.

٢ـ المحافظة على كيان المنظمة أو الدولة من الخسائر المادية أو المعنوية التى وقعت

ـ وتشمل أدوات الامتصاص مايلى:

ـ تواجد القيادات مع الجماهير ومعايشتها.

ـ التحقيق.

ـ تشكيل لجنة لبحث الأزمة.

ـ التحكيم.

ـ تغيير القيادات السلبية أو محاكمتها.

ـ إعلان القيادات تحمل المسئولية.. والتنحى عن السلطة.

كيف ندير مؤتمر صحفى فعال؟

(١) الإعداد للمؤتمر الصحفى: يجب أن يتناول الأسئلة الآتية: ـ

ـ هل هناك بدائل أخرى المؤتمر الصحفى.

ـ ما الهدف من المؤتمر؟

ـ هل سيحقق المؤتمر هذا الهدف؟

ـ هل هناك بدائل أخرى للمؤتمر الصحفى؟

ـ ما طبيعة أسئلة الصحفيين؟

ـ ما خطة المنظمة فى التعامل مع الأزمة الآن ومستقبلا؟

ـ التدريب على عقد المؤتمر الصحفى.

(٢) يجب على المتحدث الرسمى أن يقدم نفسه ويقدم منظمته:

- من خلال مقدمة قصيرة ومختصرة ليقوم الصحفيون المراسلون بعد ذلك بطرح الأسئلة الخاصة بالأزمة.

- كما يجب أن يتحلى هذا المستحدث بالصبر والهدوء وضبط الأعصاب فى الرد على والأسئلة تحت ضغوط الأزمة.

(٣) تحديد الوقت المناسب للمؤتمر:

- يجب عقد المؤتمر الصحفى عند توفر كافة المعلومات عن الأزمة حتى يمكن الرد على كافة الأسئلة المتعلقة بموضوع الأزمة.

- يتم دعوة المراسلين للمؤتمر قبل انعقاده بوقت كاف حتى يمكن إعداد قاعة المؤتمر وأجهزة التصوير ووضعها فى المكان المخصص لها.

- قد يتطلب الأمر عقد عدة مؤتمرات صحفية فى حالة إذا ماكانت الأزمة قد استغرقت أوقاتًا طويلة

(٤) الاستعانة بالخبراء: -

- قد تستعين المنظمة التى تعرضت للأزمة بخبير - وبصفة خاصة من الناحية الفنية
- لشرح وإيضاح المعلومات الفنية الخاصة بتحليل أسباب وقوع الأزمة وطرق التعامل معها.

- كما يجب التنسيق مع المستشار القانونى للمنظمة لتحديد الأسلوب المناسب للرد على أسئلة الصحفيين...

(٥) متابعة.. الأخبار الصحفية والإعلامية: -

يجب على إدارة العلاقات العامة والإعلام أن تتابع ماينشر عن المؤتمر - أو الأزمة بصفة عامة - فى الصحف وأجهزة الإعلام:

(١) حتى تتأكد من وصول مضمون الرسالة إلى الأطراف المعنية. وللتأكد من فعالية المنظمة فى الوصول إلى مختلف أجهزة الإعلام وتحقيق رسالة المنظمة بصفة عامة والأزمة بصفة خاصة.

(٢) كما تفيد هذه المتابعة فى الوقوف على ردود الأفعال فى كل المناطق وكل القطاعات الجماهيرية المتأثرين بالأزمة.

(٣) تفيد هذه المتابعة فى التخطيط لمواجهة الأزمات المستقبلية بثقة واقتدار بعد الوقوف على الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأنشطة الاتصالات والإعلام.

حالة عزوف المنظمة عن عقد مؤتمر صحفى:

تقوم بعض شركات الإنتاج التليفزيونى بإنتاج بيان صحفى بالفيديو بحيث يقوم المتحدث باسم المنظمة بتسجيل رسالة توجهها المنظمة للجمهور فى استديو مجهز لذلك الغرض. وبحيث يتم إعداد وتوجيه أسئلة خاصة بالأزمة وتقوم المنظمة ببث هذا الشريط فى القنوات التليفزيونية المختلفة لتهدئة الرأى العام والرد على كافة الأسئلة التى تدور بخاطره.

مبادئ وضع خطة اتصالات إعلامية:

١- يجب على الإدارة العليا أن تثق فى مكتب الاتصال الإعلامى وتوفر للمكتب معلومات طازجة أولاً بأول وبصفة خاصة الخطوات التى تم اتخاذها للسيطرة على الموقف.

٢- يجب التأكد من وجود عدد كاف من الموظفين فى المؤسسة الذين يتوافر فيهم التدريب الكافى للمهمة، وذلك للتعامل مع فيضان التليفونات الواردة من وسائل النشر والإعلام.

٣- تذكر ضرورة أن يعمل مكتب المعلومات ٢٤ ساعة بدون راحة لاستيعاب المكالمات الآتية من مختلف بلاد الدنيا نتيجة اختلاف التوقيت.

٤- لاتكذب ولو كذباً أبيض إذا لم يكن لديك ماتخفيه.. للمصداقية.

٥- إذا حدثت أخطاء أعرضها على الجمهور بالحقائق جميعها عندما تتأكد منها بأسرع مايمكن ولابد من وضع خطط إيجابية لعلاج الموقف.

٦- عندما يكون هناك نقص فى المعلومات املأ الفراغ بحسابات دقيقة حتى تأتيك المعلومات الدقيقة لتنشرها فى أسرع وقت.

٧ـ إذا تم اتهام غير صحيح لاتجعله يمر.. تدخل وأثبت أن التهمة غير صحيحة.

٨ـ لاتكمل نقص المعلومات بكذب أو بتلفيق بيانات أبدًا.

٩ـ تأكد أن المؤسسة لديها من سجل الإنجازات مايدعم المصداقية ولاسيما فيما يتعلق بالتعويضات المطلوبة أثناء الأزمة.

مبادئ الاتصالات الفعالة أثناء الأزمة:

١ـ تعرف على وسائل الإعلام، وأسماء المحررين والصحفيين وأرقام تليفوناتهم

٢ـ جهز معلومات مرجعية عن كل جزء من أجزاء المؤسسة خاضعة لخطر الأزمة... اعط لهم المعلومات أولاً بأول سواء فى المركز الرئيسى أو فى أماكن الخطر.

٣ـ خصص حجرة لتكون غرفة الصحافة والإعلام والتى يمكن استخدامها فى المؤتمر الصحفى وكمركز لتجميع آخر الأنباء.

٤ـ خصص مركز معلومات الطوارئ لاستقبال الأسئلة الواردة من وسائل الإعلام ٢٤ ساعة.

٥ـ تأكد أن ممثل الإعلام الرئيسى جزء لايتجزأ من فريق إدارة الأزمة.. مكانه مركز الطوارئ.

٦ـ إذا كان ذلك ممكنًا خصص غرفة هادئة قريبة من مركز الطوارئ ليتواجد فيها رئيس فريق الأزمة والممثل الإعلامى.

٧ـ جهز معلومات للنشر حتى ولو كانت ناقصة يتم ملؤها عندما تتوافر المعلومات الناقصة.

٨ـ انشر معلومات إضافية أولاً بأول.

٩ـ تأكد من أن القيادات فى أجزاء المنظمة عندها المعلومات أولاً بأول قبل أن تصل إلى وسائل الإعلام.

١٠ـ تأكد أن رجال البدالة (التليفون) يعرفون من المتوقع الاتصال بهم ونوع الأسئلة التى سيواجهونها، وإذا لم يكونوا يعرفون كيف يردون.. وما الإشخاص المصرح لهم بتحويل المكالمات الواردة لهم؟.

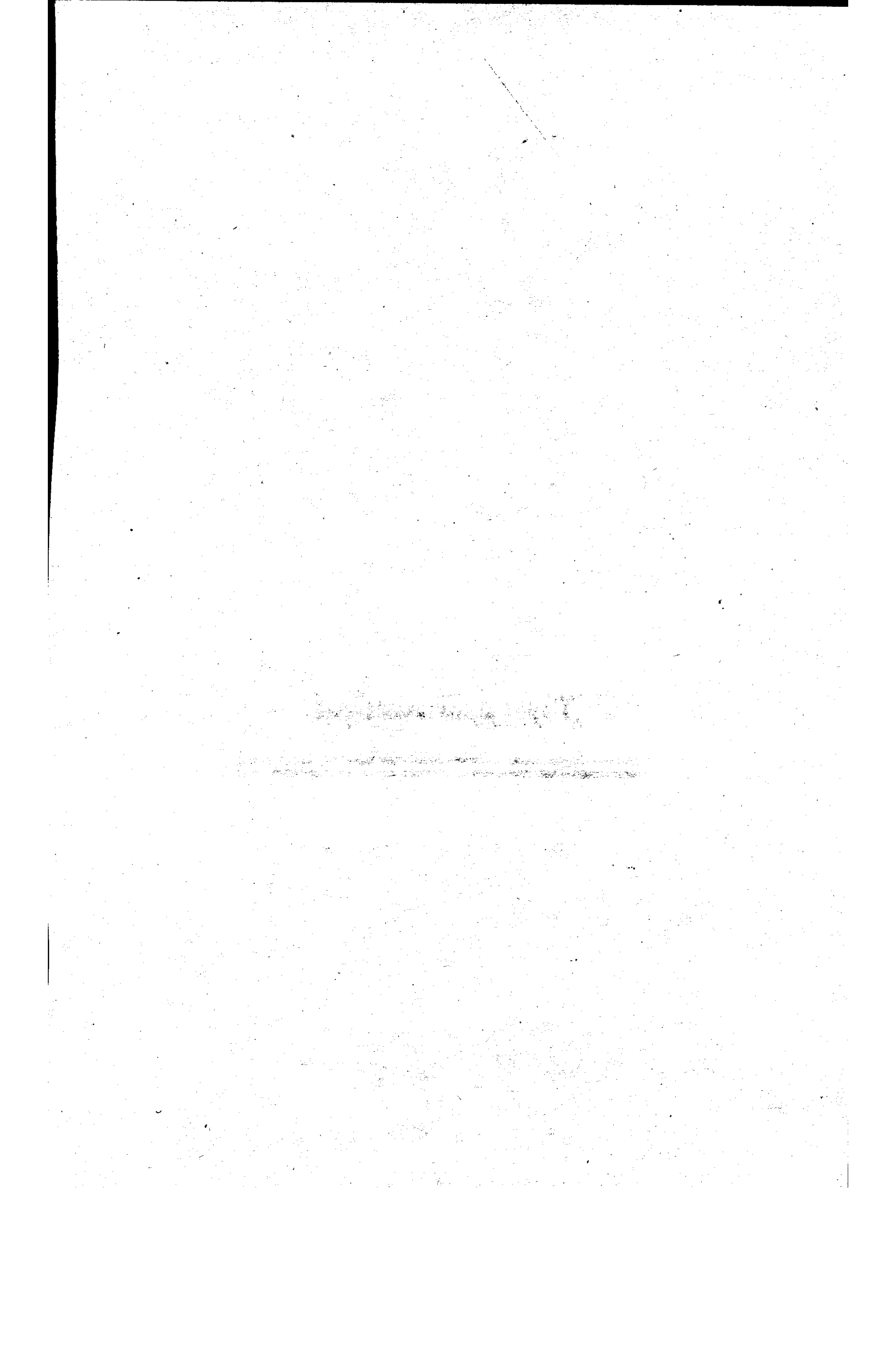
١١ـ أعلن عن مواعيد المؤتمر (المؤتمرات) الصحفية بأسرع وقت ممكن من أجل تخفيف الضغط على المكالمات الواردة من وسائل النشر.

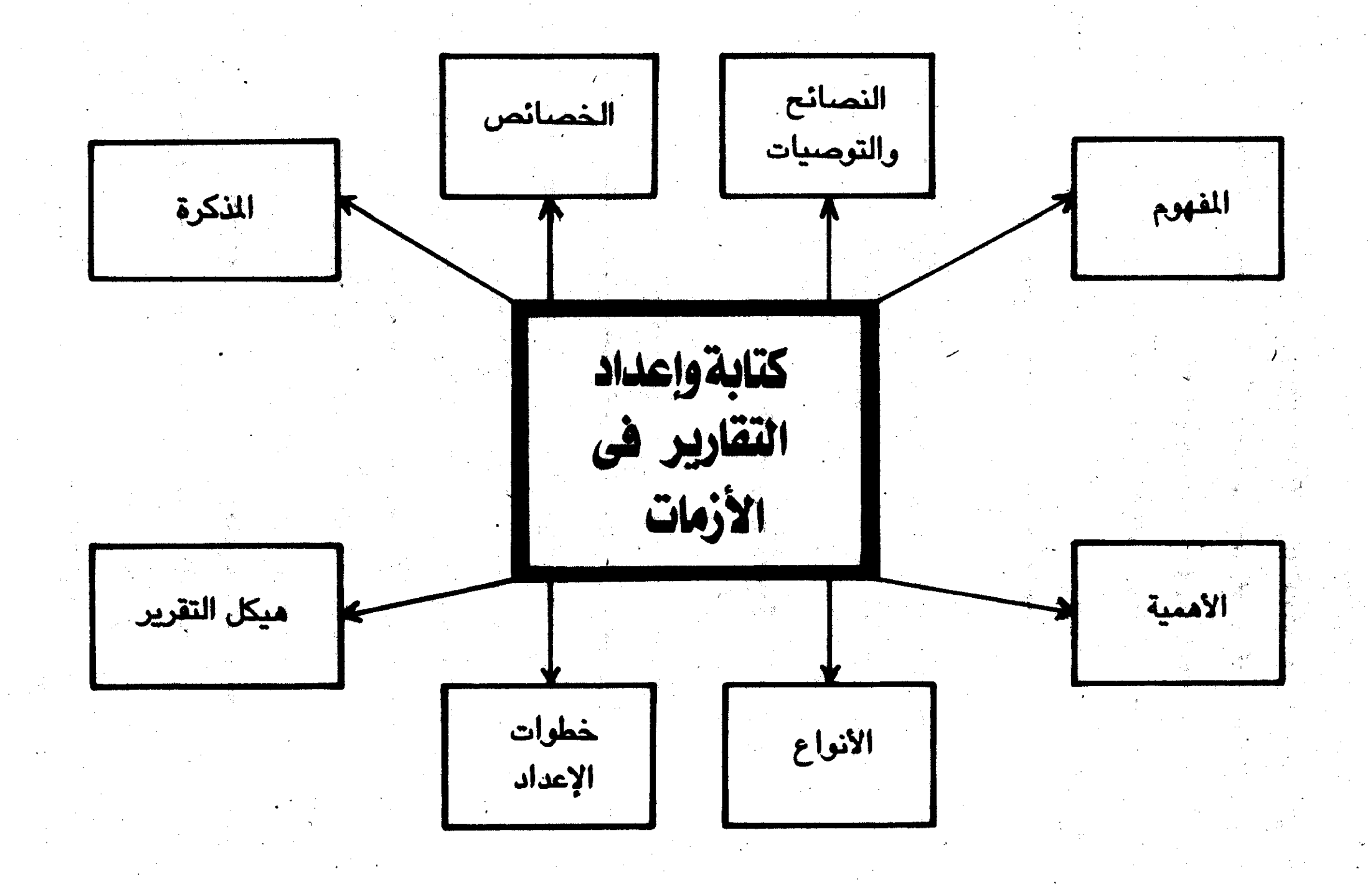
١٢ـ جهز بدقة كل ماسيعلن فى المؤتمر الصحفى. ولاتقل شيئًا إضافيًا فى آخر لحظة... معظم المشاكل تأتى من آخر تصريح غير مخطط!!

١٣ـ فى كل الاتصالات كن صادقًا، لاتستعمل التخمين ولاتستخدم الكلام الرنان ولاتضع اللوم على أحد. عبر عن أسفك وحزنك لما حدث واهتمامك بما حدث.

ضع الناس قبل الملكية... كن إنسانًا.

◆ كتابة وإعداد التقارير وإدارة الأزمات




كتابة وإعداد التقارير فى الأزمات
المفهوم
النصائح والتوصيات
الخصائص
المذكرة
الأهمية
الأنواع
خطوات الإعداد
هيكل التقرير

تتطلب عملية إدارة الأزمات والتعامل معها سواء فى مرحلة قبل أو أثناء أو بعد الأزمة.. إعداد وكتابة التقارير والمذكرات.

وذلك من أجل الوقوف على أبعادها وما اتخذ فيها من إجراءات وقرارات ... للاستفادة من تجربة مواجهة الأزمة والتعامل معها. ومن ثم يلجأ القادة والمديرون إلى رفع التقارير الخاصة بالمشكلة او الأزمة إلى المستويات العليا للاستفادة منها فى إعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات بصددها.

ولايخفى على أحد أن مهارة إعداد التقارير والمذكرات يترتب علي اتخاذ العديد من الإجراءات والقرارات الرشيدة التى تؤدى إلى سد الثغرات وتلافى نقاط الضعف فى جوانب الإدارة . وبما ينعكس على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن ادائها.

ونعرض فى هذا الصدد لعجالة سريعة عن مفهوم التقارير وأهميتها وانواعها وخطوات إعدادها واجزائها والخصائص التى يجب أن تتوافر فيها والتوصيات التى يجب مراعاتها وأثر ذلك على تشخيص الأزمات وتقييمها والقرارات التى تتخذ فيها.

١ـ تعريف التقارير وتحديد اهميتها:

مفهوم التقرير:

يعرف البعض «التقرير» بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضًا تحليليًا واستخلاص النتائج ثم الاقتراحات والتوصيات التى تتمشى مع نتائج التحليل:

كما يعرفه البعض بأنه عرض كتابى للبيانات والحقائق والتوصيات لحل مشكلات العمل.

ولأغراض الدراسة فى هذا الموضوع يمكن النظر إلى التقرير على أنه «عرض لفظى ـ عادة ما يكون مكتوبًا واحيانًا قد يكون شفهيًا ـ لظروف او احداث او احوال معينة او عرض لنتائج بحث او دراسة لمشكلة او ازمة محددة والمقترحات التى قد تؤدى إلى حل هذه المشكلة».

وقد يهدف التقرير إلى تحقيق واحد أو اكثر مما يلى:

- متابعة سير العمل أو الخطط الموضوعة.
- إعلام الغير بأمور معينة.
- إقناع الغير بشىء معين أو وجهة نظر محددة.
- دراسة لموضوع معين أو مشكلة أو ازمة لها وزنها ومقترحات حلها.
- عرض لنتائج بحث أو دراسة معينة.
- ....

ولايخفى على القارئ أن للتقارير اهمية بالغة على المستوى البشرى، وعلى مستوى المجالات، وعلى المستوى العلمى، وأيضا على مستوى التدريب كما هو موضح بالشكل التالى..

اهمية التقارير بالنسبة للإدارة بصفة خاصة: -

- زيادة كفاءة عملية التخطيط.
- اتخاذ القرارات المهمة.
- تسهيل عملية التنسيق بين الإدارات وبين الموظفين.
- تحقيق الرقابة الفعالة واكتشاف الأخطاء والانحرافات وعلاجها قبل أن تستفحل.
- التعرف على وجهات نظر وأراء العاملين ومشكلات التطبيق.

وعلى العموم

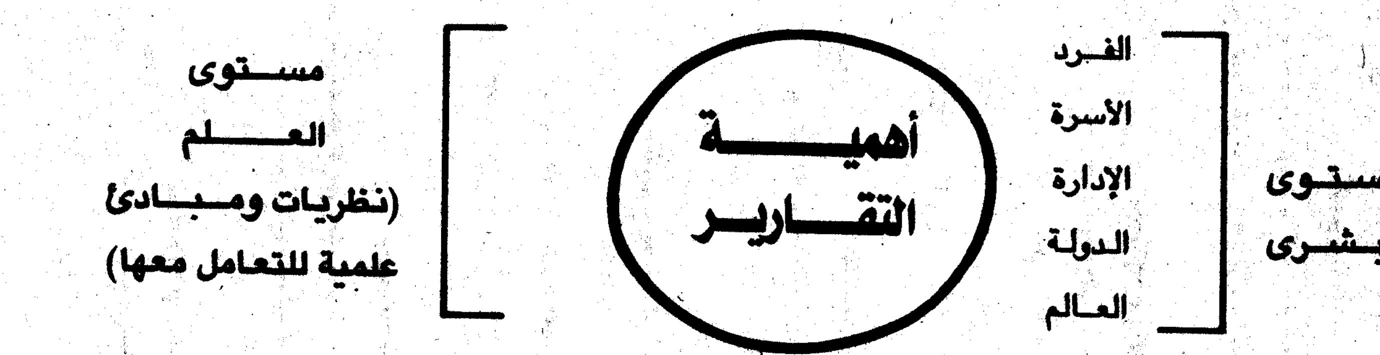
فإن التقارير سواء كانت مكتوبة أو شفهية تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين فإذا أحسن إعدادها وصياغتها يمكن أن تحقق نتائج طيبة كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصالات داخل المنظمة.

٢ - انواع التقارير

من الملاحظ فى الآونة الأخيرة زيادة عدد التقارير المتداولة زيادة كبيرة وتعددت أهدافها ويكون من المناسب تصنيفها إلى أنواعها المختلفة كالآتى:

١) تقسيم التقارير على أساس الموضوع:

- تقارير إخبارية   - تقارير مالية   - تقارير إدارية


مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)
أهمية التقارير
المستوى البشرى
الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم
مستوى العلم (نظريات ومبادئ علمية للتعامل معها)
الزراعى - الصناعى - السياسى
التجارى - الأمنى - ...
مستوى المجالات

- تقارير إحصائية - تقارير تفسيرية

- تقارير تحليلية (أو تقارير البحث والفحص).

لاحـظ: أن التقسيم السابق هو فقط بغرض تسهيل المناقشة والدراسة لأن فى الواقع العملى يوجد بعض التداخل بين هذه الأنواع فقد يكون التقرير إحصائيا ولكنه ينتهى بتفسيرات للأرقام الواردة فيه.

ب - تقسيم التقارير حسب درجة شكليتها:

- تقارير يسودها قدر كبير من الشكليات والرسميات (مثل بحوث الماجستير والدكتوراه والتقارير التى ترفع إلى المستويات الإدارية العليا).
- تقارير غير رسمية أو غير شكلية (عادة ما تكون صغيرة فى شكل مذكرات).

ج - تقسيم التقارير حسب الصورة التى تخرج بها:

- تقارير شفهية: مثل التقرير الشفهى الذى يقدمه رئيس القسم إلى مدير الإدارة عن سير العمل.
- تقارير مكتوبة: وهى الصورة الغالبة فى التقارير.

د) تقسيم التقارير حسب وقت تقديمها:

- تقارير دورية (سنوية، نصف سنوية، شهرية.... إلخ).
- تقارير غير دورية (ليس لها وقت معين ولكنها تقدم وقت الحاجة أو وقت الضرورة)

هـ) تقسيم التقرير حسب الجهة الموجهة إليها:

- تقارير موجهة للداخل (لاتتعدى حدود الجهة لأنها تتصل بأمور داخلية لاتهم أحدًا فى الخارج).
- تقارير موجهة للخارج (توضع فى الداخل بغرض أن يطلع عليها أو يقرأها أفراد خارج الجهة مثل التقارير التى ترسل من بعض الوحدات إلى المسئولين فى الوزارة).

٣ - خطوات إعداد التقارير:

الخطوة الأولى: تحديد الغرض من التقرير والشخص أو الجهة الموجه لها التقرير .

الخطوة الثانية: جمع وتسجيل البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد التقرير ويتم جمع تلك البيانات والمعلومات من نوعين من المصادر هى:

- المصادر الاولية: عن طريق الاستقصاءات والمقابلات الشخصية والاختبارات.. إلخ.
- المصادر الثانوية: عن طريق الكتب والمجلات والسجلات والدوريات وغيرها من البيانات المنشورة.

الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات والمعلومات وتحليلها:

بعد أن يتم جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع أو المشكلة أو الأزمة التى يقوم بدراستها الباحث يتم تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها لإلقاء مزيد من الضوء عليها.

فمثلا قد يجمع الباحث معلومات وبيانات كثيرة عن أسباب انخفاض كفاءة أداء بعض العاملين ولكن بدون تصنيف لهذه المعلومات تصبح لامعنى لها فيجب أن يتم التصنيف على أسس معينة مثل مجموعة البيانات المتصلة بالعمال أنفسهم، ومجموعة البيانات المتصلة بظروف العمل المادية المحيطة، ومجموعة البيانات المتصلة بالظروف المعنوية وهكذا.

الخطــوة الرابعـــة: تنسيق المعلومات والبيانات وتنظيمها تمهيداً لعرضها فى تقرير ليستفيد من قراءته من يعنيهم هذا التقرير.

الخطوة الخامسة: صياغة التقرير بشكل دقيق وواضح باستخدام اللغة التى تناسب إمكانات وقدرات القارئين له.

الخطوة السادسة: كتابة التقرير فى صورته النهائية:

وهنا يجب ملاحظة أن كتابة التقرير فى صورته النهائية ليست بالعملية السهلة أو البسيطة إذ يتطلب الأمر القيام بالتأليف وإعادة التنظيم والحذف وعرض التقرير على بعض ذوى الخبرة والرأى إذا لزم الأمر للحصول على توجيهاتهم قبل وضعه فى صورته النهائية.

٤ - هيكل التقرير:

قد يكون التقرير كبير الحجم، وقد يكون صغيراً جداً ويطلق عليه فى هذه الحالة الأخيرة «مذكرة».

ونعرض فيما يلى بشىء من التفصيل أجزاء التقارير كبيرة الحجم والمذكرات.

أولا: هيكل التقرير كبير الحجم:

يتكون التقرير كبير الحجم من عدد من الأجزاء تكون موجودة عادة بالنسبة لمعظم التقارير وقد يختفى من بعض التقارير أحد هذه الأجزاء لسبب أو لآخر، وأهم أجزاء التقرير كبير الحجم ما يلى:

الغلاف:

ويتضمن بعض أو كل المعلومات الآتية:

- اسم الشخص أو الجهة التى قامت بإعداد التقرير.
- اسم الشخص أو الجهة المرفوع إليها التقرير.
- موضوع التقرير .
- تاريخ إصدار التقرير .

قائمة المحتويات: (فهرس)

- هذه القائمة تمثل الموضوعات والأجزاء المهمة فى التقرير وأرقام الصفحات.
- قد يأتى بعد قائمة المحتويات قائمة بالجداول إذا تضمن التقرير عددًا كبيرًا منها.
- قد يأتى بعد قائمة الجداول قائمة بالأشكال والصور التى قد تكون موجودة بالتقرير.

صلب التقرير:

ويتضمن الجوانب التالية:

أ) المقدمة : وتدور حول كل أو بعض ما يلى:

- التعريف بموضوع أو مشكلة البحث والأزمة التى وقعت.
- هدف البحث أو الدراسة التى يتضمنها التقرير.
- دوافع إجراء هذه الدراسة وبيان الجهة أو السلطة التى فرضتها.
- الصعوبات التى واجهت البحث أو الدراسة.
- تعريف بالمصطلحات الفنية التى يتضمنها التقرير.
- المنهج الذى استخدم فى البحث ووسائل جمع البيانات وأسلوب التحليل.

ب) عوض البيانات وتحليلها :

إذ يتم عرض البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينها بهدف الإجابة على الأسئلة التى تشغل بال الباحث أو بهدف إثبات صحة الفروض أو عدم صحتها.

ج) النتائج والتوصيات «المقترحات»:

من خلال التحليل للبيانات والمعلومات فى الخطوة السابقة يتوصل الباحث إلى نتائج معينة على أساسها يتقدم بتوصياته ومقترحاته التى تساعد على مواجهة المشكلة والأزمة موضع البحث وحلها.

د) ملخص التقرير:

حيث من المفضل أن يتضمن التقرير فى نهايته ملخصًا وافيًا وشاملاً لكل ما جاء به ليعتمد عليه القارئ فى فهم ما يدور فى التقرير.

ويجب أن يركز الملخص على المشكلة او الأزمة أو موضوع التقرير والنتائج والمقترحات التى يتضمنها.

هـ) الملاحق:

وهى عبارة عن الجداول أو الأشكال أو الرسومات أو قوائم الاستقصاء أو غيرها والتى يفضل أن توضع فى نهاية التقرير حتى لا تشتت انتباه القارئ لموضوع التقرير الكلى.

ثانيا: التقرير صغير الحجم (المذكرة):

- لايتعدى صفحة أو صفحتين من الورق الفولوسكاب.
- المذكرات شائعة الاستخدام فى الأجهزة الحكومية.
- تتعامل المذكرات مع عدد كبير من الموضوعات.
- بعض المذكرات ليس لها هدف سوى توصيل معلومات لمن يشغلون المناصب الإدارية العليا.
- وبعضها يعرض مشكلة أو ازمة معينة ويقترح كاتبها حلاً لها.

وبعضها يعرض موقف معين أو مشكلة أو أزمة محددة ويرفعها كاتبها إلى الرئيس طالبًا منه التوجيه فيما يتصل بأسلوب التعامل مع هذا الموقف أو هذه المشكلة.

- ومن المذكرات ما يسمى بالمذكرات التفسيرية وهى عادة ما تصاحب القرارات الوزارية والقوانين الصادرة

خصائص التقرير الجيد بصفه عامة: -

عرض الرسالة التى يريد توصيلها للقارئ بشكل موجز ومسلسل ومقنع.

تشويق القارئ ودفعه إلى متابعة القراءة.

استخدام اللغة التى تتناسب مع القراء.

استخدام الوسائل المناسبة لتيسير توصيل المعلومات والأفكار.

إعطاء التركيز على النقاط والأفكار الرئيسية.

عرض المعلومات بموضوعية بعيدًا عن التحيز والأهواء والاتجاهات الشخصية.

الإقناع

الوقت المناسب للعرض.. وقت حاجة من هو مرفوع إليه التقرير

الدقة + الشمول+ الإيجاز + الوضوح + الموضوعية

● خصائص التقرير فى مجال إدارة الأزمات: -

ومن أهم البنود التى يجب أن تشتمل عليها هذه التقارير ما يلى:

- بيان أوجه القصور التى حدثت فى المواجهة السابقة مع الأزمة.
- بيان أوجه النقص الواجب استكماله فى الاستعدادات القادمة للمواجهة مثل:

أ - مدى توافر مهمات الصيانة الدورية.

ب - البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات الفريق الأزموى.

جـ - الاحتياج البشرى وأساليب المتابعة المستمرة.

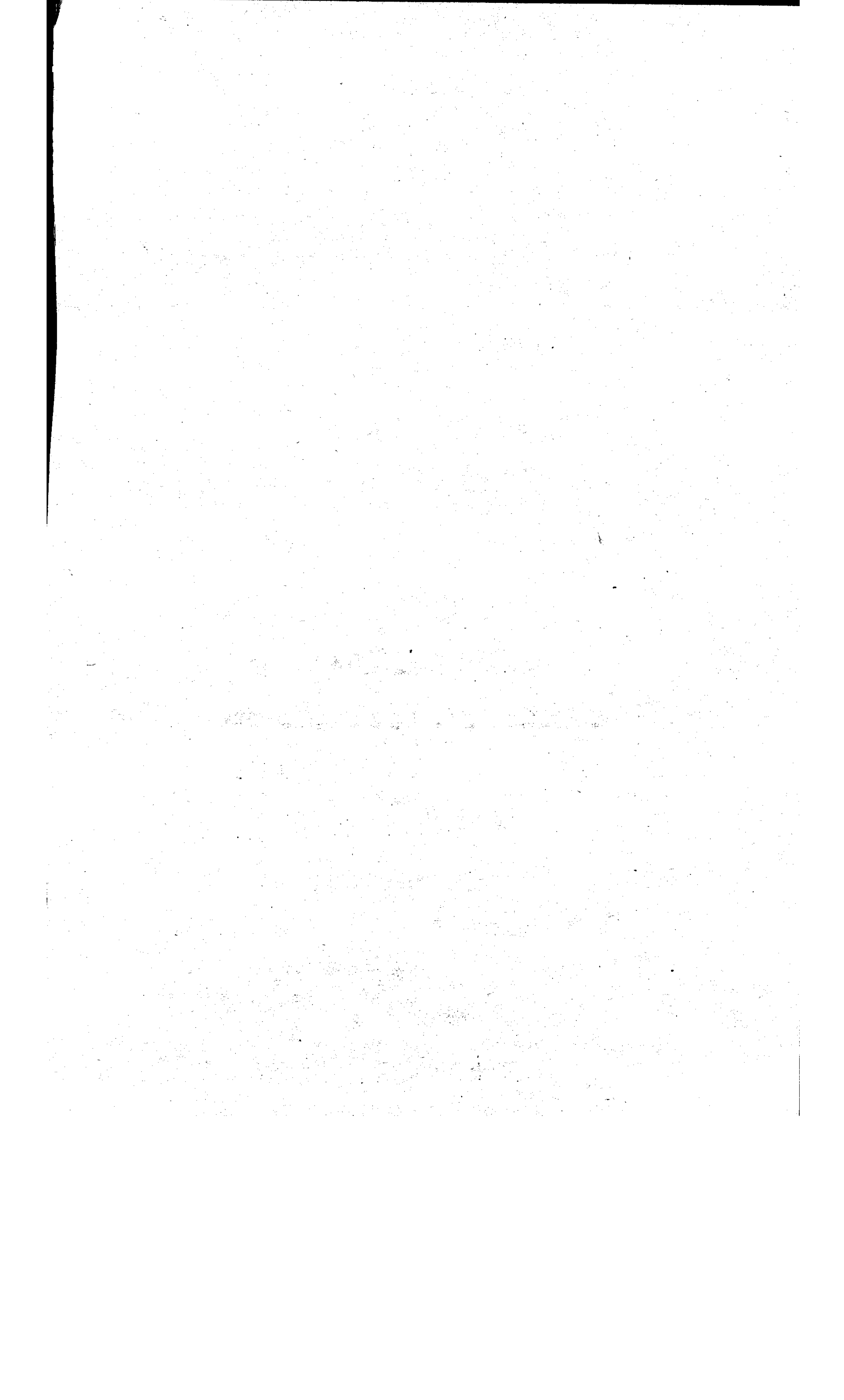
- بيان الإجراءات الوقائية الواجب اتباعها مستقبلاً لمنع حدوث مثل هذه الأزمات.

أخيرًا.. تذكر ما يلى:

* كثيرًا ما يضيق وقت القادة عن الاطلاع على التقارير التى تصل إليهم وهنا تظهر أهمية تلخيصها.

* التقارير الدورية تعطى صورة لما يجرى من عمل أو نشاط داخل جهة أو إدارة أو قسم معين خلال فترة محددة.
* التقارير ذات القيمة الخاصة والتى تتعلق بمشكلات جوهرية أو بسياسات المنظمة يجب الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند اللزوم.
* التقارير الإحصائية والمالية يجب الاحتفاظ بها لفترة طويلة لأن الربط بين ما جاء بها - القديم منها والحديث - قد يكون له دلالة معينة بالنسبة للمسئولين.
* الزيادة القيمة العملية للتقارير يجب أن تعد هذه التقارير عندما يكون هناك حاجة حقيقية لها.
* يجب أن تصل التقارير فقط إلى الأشخاص الذين يعنيهم أمر الاطلاع على ما جاء بها.
* هناك فرق بين التقارير كبيرة الحجم والمذكرات فالأخيرة تمثل نوعاً من التقارير صغيرة الحجم.
* يجب مراعاة الجوانب الشكلية بالإضافة إلى الجوانب الموضوعية عند كتابة التقارير.

◆ إدارة الأزمــات والتنمــيــة



مقدمة

كثيرا ما يتم الربط بين التنمية والأزمات .. لسبب بسيط وهو أن التنمية تعنى القيمة وزياده القيمة أما الأزمة فهى كقاعدة عامة تهديد وخطورة ومن ثم فالمصطلحان متضادان فالتنمية تعنى البقاء.. أما الأزمة كقاعدة عامة فتعنى الفناء .. والتدمير والهدم.

التنمية تعنى التغيير المنشود اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا. من أجل تعظيم المنافع وإشباع الحاجات لدى الأفراد والمنظمات..

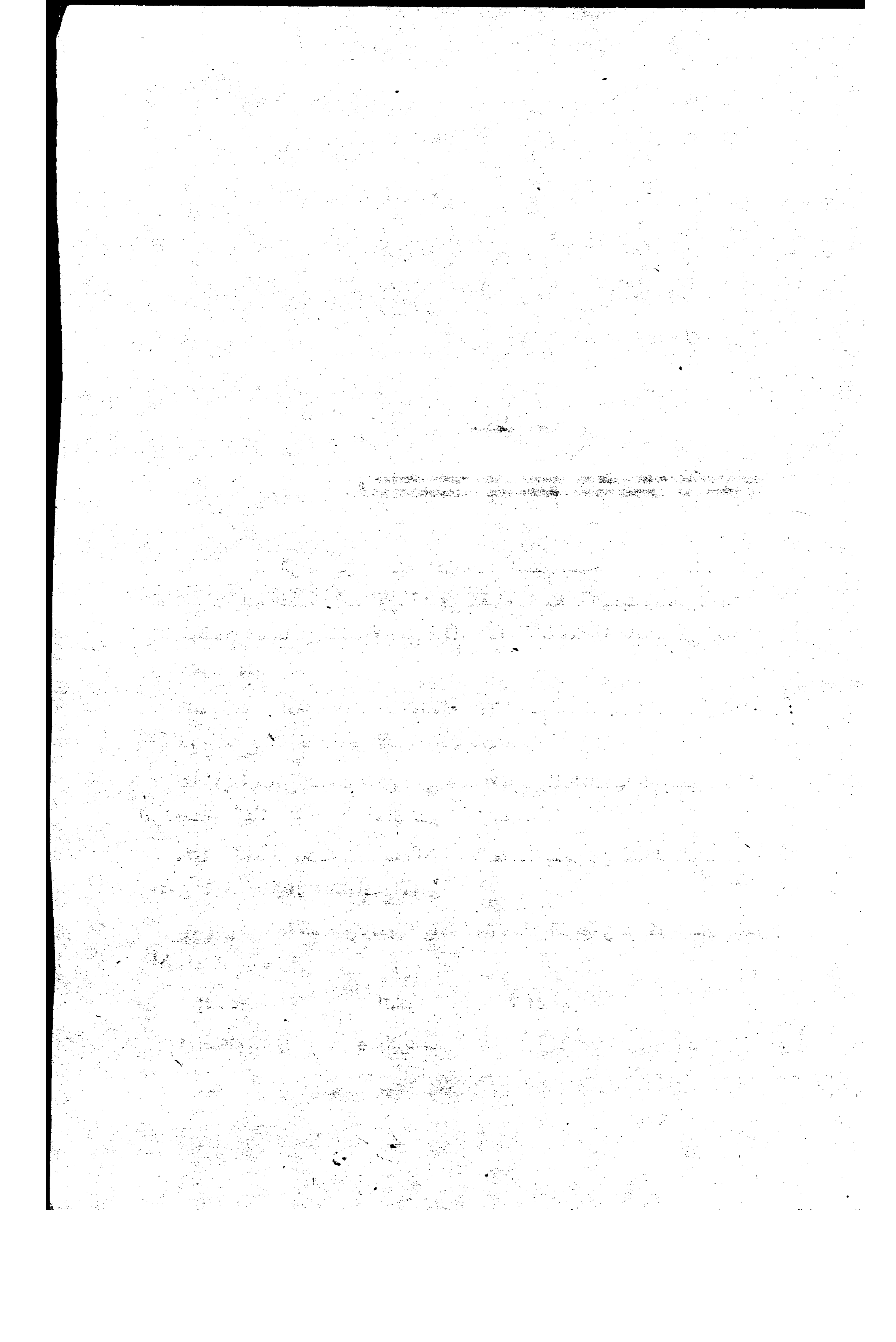
أما الأزمة فتعنى التغيير المكروه فى حياة الأفراد والمنظمات بشكل يلحق المخاطر والخسائر وإعاقة إشباع الحاجات لدى الأفراد والمنظمات.

ولاينكر أحد أن تعبير التنمية والأزمة كل منهما يعبر عن أحد استراتيجيات الأمن القومى عمل فى المنظمات والدول.

ونعرض فى هذا السياق للقوى البيئية المؤثرة على التنمية والتى قد تسبب بعض الأزمات للمجتمع وهى:

١. السكان   ٢. التلوث   ٣. الموارد

٤. التكنولوجيا   ٥. الإرهاب.



القوى البيئية المؤثرعلى التنمية

هناك خمس قوى بيئية أساسية مؤثرة على التنمية - تناولها على النحو الآتى: -

١ - السكان: -

لتحديد الاحتياجات الأساسية للمجتمع المستهدف يجب التنبؤ بحجم السكان وخصائصهم والمستهدف لهم من مشروعات التنمية والحرص على حقوق المواطن فى منطقة ما مثل حقه فى المشاركة فى اتخاذ القرار العام وحقه فى اختيار نوعية حياته وحقه فى العمل ... كل ذلك يساهم بشكل أو بآخر على محددات نوعية الاحتياجات .. وعلى اختيار استراتيجية التنمية المطلوبة فى هذه المنطقة.

ولاشك أن السكان فى المناطق الشعبية والعشوائيات هو مجتمع وقع فى مصيدة الحرمان من الفقر والعزلة والضعف الجسدى والذهنى وكل هذا يعد مسببات للأزمات والكوارث بسبب انتشار الأمية والأوبئة وتفشى الفساد .. مما يعنى اتساع الفجوة بين الاستهلاك والإنتاج.

ولاشك أن هذا الأمر يعد مؤشراً ودليلاً على وجود أزمة اقتصادية قد تنفجر فى أية لحظة نتيجة ارتفاع نسبة البطالة والفقر فى هذه المناطق.

ولذلك فإن زيادة عدد السكان وانتشار البطالة فى مجتمع ما يمثل بوادر نشوء أزمة وقد يمثل كارثة يجب أن يتنبه لها قيادات الدولة والمجتمع ويجب أن يشارك فى عملية الرصد والتحليل واتخاذ القرار كل من الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ونعنى بها منظمات المجتمع المدنى.

٢ ـ التلوث: ـ

لاشك أن التلوث من أكبر العوامل المدمرة للبيئة وإهدارًا للموارد وللتنمية كما أن التلوث يهدد الأحياء السكانية بالمحليات ونقص البنية الأساسية الاجتماعية وتهديد مياه الشرب والصرف الصحى وغيرها من المرافق العامة .

ومن أجل هذا تم إنشاء جهاز شئون البيئة وزارة التنمية المحلية ودبرت لها الموارد من ميزانية الحكومة والمعونات الأجنبية من أجل المحافظة على صحة وموارد المجتمع من أزمات التلوث البيئى..

ولاشك أن المحافظة على البيئة من التلوث أصبح يمثل مؤشرًا حضاريًا لكافة الدول والمجتمعات.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الإنسان والبيئة تمثل أزمة الاستنزاف والتوازن الحيوى بين الإنتاج والاستهلاك.

٣ ـ الموارد: ـ

تشمل الموارد هنا الأموال والآلات والموارد البشرية والمواد الأولية والتكنولوجيا والمعلومات وغيرها من الموارد الطبيعية.

ولا شك أن وفرة هذه الموارد تساعد على إنشاء المشروعات العامة وتحقيق الإنتاج وتوفير فرص العمل ومكافحة البطالة التى تعد أزمة الأزمات فى دول العالم المتحضر والنامى على السواء.

٤ ـ التكنولوجيا: ـ

هى الاكتشافات الناتجة عن تطبيق المبادئ العلمية للمساعدة على أداء الأعمال وتسنفيذها بشكل سهل وسريع بكفاءة وفعالية كبيرة..

ومن ثم أسهمت التكنولوجيا فى التقدم الصناعى ورفاهية الحياة فى المجتمع ولاشك أن التطور التكنولوجى من الآثار السلبية والجانبية على تلوث البيئة.. كما أن من الآثار السلبية أيضا للتكنولوجيا التسبب فى الكثير من الأمراض المستوطنة.. وكوارث وأزمات العمل والحريق.

وكلما زاد التقدم التكنولوجى زادت الخسائر المادية والبشرية فى المجتمع ومن هنا كانت العلاقة بين التكنولوجيا والأزمات والكوارث وبناء على ما تقدم تمثل مشكلة المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات أزمة الثقافة والتكنولوجيا، أزمة الأصالة والمعاصرة.

٥ - الإرهاب: -

- يعرف الإرهاب بأنه جريمة تقع بطريق العنف أو التهديد به ويستهدف مرتكبوه إرغام السلطات أو الهيئات ذات الشأن على أداء عمل أو الامتناع عن عمل سواء كان ذلك العمل يحقق مصلحة سياسية أو قومية أو خاصة ويجعلون حياة الأبرياء أو أموالهم عرضة للخطر مقابل عدم تلبية مطالبهم.

وللإرهاب جرائم منظمة تنظيمًا جيدًا، كما تتمتع العناصر الإرهابية بمستوى عالٍ من التدريب ويحكمها نظام سرى محكم وتساندها مصادر تمويل وتسليح وأماكن تدريب ويشرف عليها أو يتعاون معها منظمات قوية وربما أجهزة مخابرات وحكومات وتعتمد العمليات الإرهابية على عنصر المفاجاة والحركة السريعة ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات أمنية مسبقة تحسبًا لأية تحركات أو عمليات إرهابية وتطوير الخطط الأمنية بما يتناسب مع المعلومات التى تتوفر لديها عن المنشآت والأفراد المستهدفين ونوعية العمليات الإرهاربية التى يحتمل أن تتعرض لها وهذا يتطلب توفير فيض من البيانات والمعلومات يتدفق باستمرار عن الجماعات الإرهابية والمنشآت والأفراد المستهدفين بالإضافة إلى المعلومات والبيانات عن أعضاء الجماعات الإرهابية ولابد أن ترتكز استراتيجية الأمنية لمقاومة العمليات الإرهابية على ثلاثة عناصر أساسية هى:

أولا : المعلومات والتحريات عن النظمات الإرهابية وأهدافها ومعتقداتها وتكوينها وأماكن تواجد أفرادها والدول العولة لها والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ووسائل الإرهاب التى ترتكبها ويتم تشغيل هذه البيانات وتحليلها ولكى يتم الاستفادة من هذه البيانات والمعلومات وتكون مجدية ودقيقة فلابد من تكامل أنظمة المعلومات فى الدولة لإيجاد قاعدة متكاملة من المعلومات لذلك يجب التعاون بين نظم المعلومات بالشرطة والمخابرات والقوات المسلحة ووزارة الخارجية...إلخ.

ثانيا: اتخاذ الإجراءات الوقائية من خلال أعمال الدورية والكمائن وتأمين الشخصيات والمنشآت التى تستهدفها العمليات الإرهابية .... إلخ.

ثالثا : إعداد وحدات خاصة للتصدى للعمليات الإرهابية مدربة تدريبًا خاصًا على هذه العمليات ومجهزة بالتجهيزات الضرورية لمكافحة العمليات الإرهابية.

ولذا كانت الشرطة هى التى تتعامل حاليًا مع الحدث الإرهابى إلا أن أزمة الإرهاب تتطلب تضافر كافة جهود أجهزة الدولة لإجهاض هذه المخططات الإرهابية مما يتطلب اتخاذ الإجراءات التالية: ـ

إن الجماعات الإرهابية لايجدى الحوار مع معظم كوادرها لذلك يتطلب الأمر :

- توفير الأجهزة والمعدات لتأمين الطرق ورفع كفاءة أعمال المكافحة (سيارات مدرعات ـ أسلحة ـ وسائل اتصال وطائرات هليوكوبتر).

- تشكيل محاكم خاصة لقضايا الإرهاب لتحقيق سرعة الفصل فى تلك القضايا بما يحقق الردع.

ولنزع جذور الإرهاب وتوعية العناصر المضللة ومنع انضمام عناصر جديدة وكسب التأييد الشعبى ونشر الوعى الصحيح بقواعد الدين الإسلامى الحنيف فإن الأمر يتطلب اتخاذ الخطوات التالية.

- توجيه وسائل الإعلام (مقروءة ـ مسموعة ـ ومرئية) لتوفير مناخ إعلامى لمواجهة الإرهاب بإعداد برامج ونشر مقالات تساعد على مواجهة الإرهاب وتوعية

المواطنين بخطر الإرهاب وخصائص الدين الحنيف وأن تتسم وسائل الإعلام بالمصداقية واحترام عقول وذكاء من تتخاطب معهم بإعلان الحقائق بالسرعة اللازمة بعد التحرى عن صحتها بما يزيل الغموض الذى يمكن أن تتولد عنه الشائعات مع توضيح الإيجابيات والسلبيات التى تحدث دون تهويل أو تهوين أى أن تتسم أجهزة الإعلام بالموضوعية والبعد عن الانفعال حتى يمكنها أن تكسب ثقة الجماهير.

- إعادة النظر فى البرامج التعليمية بما يكفل غرس القيم الدينية السليمة والثقافة والتعليم لكفالة حياة إنسانية سوية بالإضافة إلى توفير أماكن للرياضة والترويح عن النفس لتهيئة نفوس النشء والشباب لمجابهة الانحراف والتعامل مع مغرياته على أسس تقوم على العلم وقواعد الدين السليمة.

إن عدم وضع خطة تقوم على الربط والتطابق بين سياسات التعليم وإعداد الخريجين بما يتفق مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل ادى إلى وجود فائض فى الخريجين سواء من حيث الأعداد أو النوعية وعدم تكافؤ الفرص فى التعيين وتفشى البطالة فتبدد حلم الشباب برغد العيش ، وتكوين أسرة سعيدة فأصبح فى حالة ضياع مما يتطلب معالجة ظاهرة تفشى البطالة بزيادة فرص العمل المتاحة.

أن حالة الفراغ التى يعانى منها الشباب فى أوقات الإجازات الصيفية أو فى فترة البحث عن العمل وعدم وجود أماكن لممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية قد جعل الشباب لقمة سائغة فى فم الإرهاب مما يتطلب وجود نوادى وأماكن للرياضة أو مكتبات كافية وعلى مستوى عال من التجهيز والإعداد.

إن الاتجاه إلى التدين ليس قاصرًا على مصر فقط بل هو اتجاه عالمى يزيد أو يقل حسب ظروف اية دولة ومن ثم لابد من وجود ثقافة دينية مستنيرة لتوضح قواعد الدين الحديث للشباب بدلا من تركهم نهبًا لهذه الفئة الضالة ويتطلب ذلك تطوير البرامج الدينية فى النوادى والمساجد ووسائل الإعلام المختلفة وأن يبتعد عن المظهرية وأن توجه إلى الفئة المستهدفة بدلا من الجهد الضائع .

أن ظاهرة التطرف تستقطب الفئات المتواضعة اقتصاديا والمناطق ذات المستوى المتواضع والشباب الذى يعانى من الإحباط نتيجة عدم وجود مصادر للرزق لذلك

فـان التنميـة الاقتصـادية ورفع المستوى الاجتـماعى لهذه الفئـات والمناطق التى يعيشون فيها سيكون له أبلغ الأثر فى مواجهة الإرهاب.

إن التنظيمات الإرهابية تتشكل هياكلها التنظيمية من خلايا عنقودية مستقلة ولذلك فإن ضبط إحدى هذه الخلايا لايعنى ضبط باقى خلايا التنظيم بالإضافة إلى أن وصف التنظيمات بالسرية يعنى أن أجهزة الأمن لاتعرف معلومات كاملة عنها وإلا أصبحت تنظيمات علنية لذلك فإنه بدون مساندة شعبية لاتستطيع الشرطة بمفردها القضاء على التنظيمات الإرهابية قضاءً تامًا وضبط جميع خلاياها لذلك لابد من التوعية بماهية هذه التنظيمات مع تعاون الأجهزة الشعبية والحزبية فى مقاومة هذه التنظيمات والإبلاغ عن عناصرها.

وإيمانًا من وزارة الداخلية بأهمية تطبيق قواعد إدارة الازمات فقد صدر قرار وزارى عام ١٩٩٢ بإنشاء مركز لإدارة الأزمات الأمنية الحق بالإدارة العامة للمعلومات والتوثيق يضم قسم التخطيط والتنبوء للإعداد لإدارة الازمات بالتحليل والتنبؤ باستخدام التقنيات الحديثة وعرض بدائل القرارات المتاحة على متخذى القرار بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات الأخرى من خارج الوزارة والتى يستعان بها فى مواجهة الأزمات بالإضافة إلى ما تتطلبه إدارة الأزمة من خطط ومعلومات كما أنشأت وزارة الداخلية غرفة عمليات لإدارة الأزمات بالإدارة العامة لاتصالات الشرطة وجهزت بنظام الترنك اللاسلكى وهو أحدث نظام للاتصالات اللاسلكية فى العالم ويستخدم فى نطاق القاهرة الكبرى ومزود به الحاسبات الآلية بما يتيح سرعة الاتصال بالأنشطة المختلفة بالوزارة بالإضافة إلى مرونة وكفاءة التشغيل أثناء الأزمات والكوارث وتوفير القنوات اللازمة للاتصال والتوجيه للانشطة المختلفة وتحقيق التكامل والتنسيق بينهما مع إمكانية إعطاء أولوية لانشطة أو لاتصالات معينة.

ولكن نظرًا للإمكانات المحددة فإن الامر يتطلب تدبير الموارد المالية اللازمة لتوفير ما يلى: -

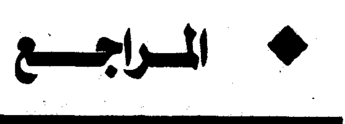
١ - تحقيق نظام متكامل للمعلومات بتوفير الحاسبات الآلية وأنظمة المعلومات التى توفر المعلومات الضرورية وبالسرعة اللازمة لمواجهة الأزمات.

٢ ـ توفير الاعتمادات اللازمة لتوفير أجهزة الاتصال التى تعمل مع النظام المشار إليه من العرض السابق يتضح ما يلى: ـ

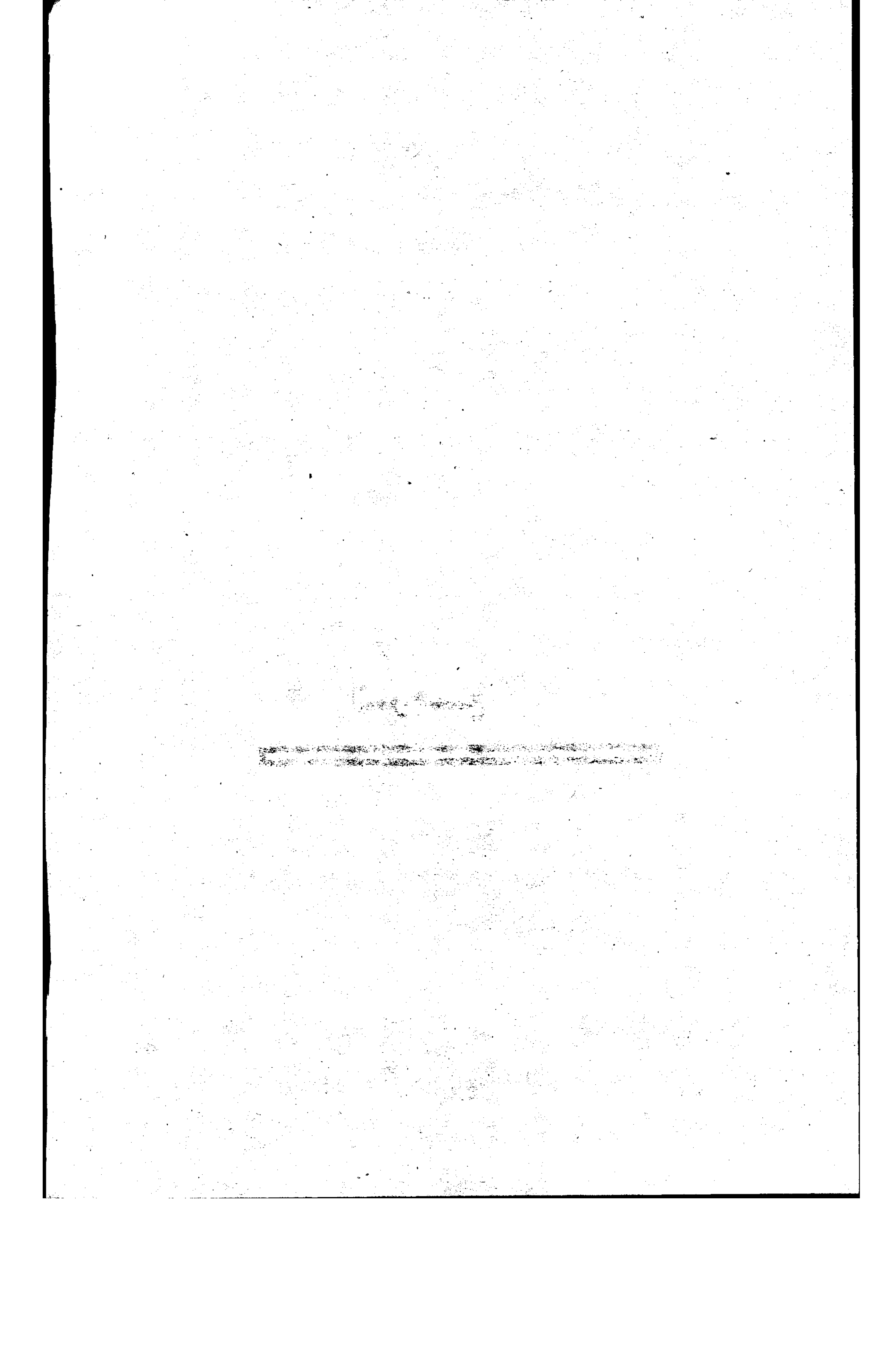
ـ أن التنمية المتواصلة شرط ضرورى وحتمى لبقاء الدولة.

ـ أن التنمية هى البديل الأفضل لحضارة الدولة.

ـ ومن ثم نرى حتمية التخطيط للتنمية .. لأنه تخطيط لإدارة الأزمات قبل وقوعها حرصًا على النظام السياسى والاقتصادى للمجتمع وتحقيق أمنه القومى.



المراجع



المراجع العربية

- لواء دكتور احمد جلال عز الدين - الإرهاب والعنف السياسى - القاهرة - دار الحرية - ١٩٨٦.
- د. احمد صقر عاشور، على الشرقاوى - الإدارة والعمليات والممارسات دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - ١٩٩١.
- إسماعيل محمد السيد - الإدارة الاستراتيجية - المكتب العربى الحديث الإسكندرية - ١٩٩٠.
- د. السيد عليوه - صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة - الهيئة المصرية العامة للكتاب - ١٩٨٦.
- د. السيد عبده ناجى - الإدارة العامة - ١٩٨٩.
- د. جمال حواش - سيناريو الأزمات والكوارث - المؤسسة العربية للنشر والإعلام - ٢٠٠٠.
- جارى ويسلز تعريف عبدالقادر محمد عبدالقادر - مراجعة درويش مرعى - المريخ للنشر - السعودية.
- د. رفاعى محمد رفاعى - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - مكتب الجلاء المنصورة - ١٩٨٩.

- د. عباس رشدى العمارى - إدارة الأزمات الدولية توظيفها ومحاولة تقنيتها لخدمة الأمن القومى المصرى - رسالة دكتوراه - كلية الدفاع الوطنى - القاهرة - ١٩٩٠.
- فاروق هلال - التنمية والأزمة منظور سياسى لإدارة الكوارث والأزمات ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات - فبراير ١٩٩٣ - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.
- د. محمد رشاد الحملاوى - التخطيط لمواجهة الأزمات - عشر كوارث هزت مصر - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٩٥.
- منى صلاح الدين شريف - إدارة الأزمات فى قطاع الغزل والنسيج رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- د. محسن خضيرى - إدارة الأزمات - منهج اقتصادى إدارى لحل الأزمات القاهرة - مكتبة مدبولى - ١٩٩٠.
- لواء / محمد حلمى صديق - تكنولوجيا الكوارث - القاهرة - اكاديمية البحث العلمى - ورقة عمل - ١٩٩٢.
- د. مصطفى علوى - التعريف بظاهرة الأزمة الدولية مجلة الفكر الاستراتيجى العربى - بيروت - ١٩٩١.
- د. محمد عاصم الأبحر - الهيئة القومية لإدارة الكوارث والأزمات جريدة الأهرام - القاهرة - ١٩٩٢/٢/١٥.
- د. عبدالحميد بهجت - محاضرات فى تخطيط العمل ومتابعته - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى - ١٩٩١.

المراجع الأجنبية

Barton, I., 1992 - Crisis in Organization: Managing and com municating in the heat of chaos South - Western, Cincinnati.

Clarke, I.,1990 - Acceptable Risk: University of California Press, Berkeley, CA.

Drabek, T., 1990 - Emergency Management:: Strategies for Maintaining Organizational Integrity Springier,New York.

Pauchant,T.,And Mitroff, I., 1992: Trans forming the crisis prone Organization, Jossey Bass, san Francisco,CA.

shrivastava,P., 1992 - Bhopal: Anatomy of Crisis, and Ed paul Chapman Publishing.

Fink, S., Management: Planning for the Inevitabl (New York: ANACOM, 1986).

O Connor, j, the Meaning of Crisis : (London Basil Blackwell, 1989)

السيرة الذاتية
للسيد الدكتور محمد أحمد الطيب هيكل

الاســـــــم : محمد أحمد الطيب هيكل

تاريخ الميــــلاد : ١٩٤٥/١٢/٧ ـ الإسكندرية

الحالة الإجتماعية : متزوج ويعول

الجنســـيــــة : مصرى

المؤهلات العلمية:

- دكتوراه العلوم الإدارية عين شمس ـ ١٩٨٣
- ماجستير فى القانون الإدارى عين شمس ـ ١٩٧٤
- ليسانس فى الحقوق عين شمس ـ ١٩٦٨

الأوسمــــــة : حاصل على وسام الجمهورية ومكافآت مادية وأدبية عديدة

محل الإقـامـة : القاهرة: ١ شارع الاعتماد من شارع الشهيد أحمد تيسير بممر كلية البنات جامعة عين شمس شقة (١٣) مصر الجديدة ـ القاهرة

تليفـــون : ٠٢/٤١٨٨٩١١ ـ ٠١٠١٨٣١١٩٩

البرامج التدريبية : شارك فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: -

- إعداد القيادات للترقى (عليا - وسطى - إشرافية)
- اتخاذ القرارات وتفويض السلطة
- إدارة وتنمية الموارد البشرية
- الابتكار وإدارة التغيير والتطوير
- إدارة السكرتارية والمكاتب
- مهارات التعامل والاتصال مع الآخرين
- إدارة المخازن والمشتريات
- دراسات الجدوى وإدارة المشروعات
- إعداد المدربين
- التسويق والبيع الفعال
- إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير
- إدارة مشروعات المجتمع والمرأة والجندر والبيئة
- إدارة المشروعات الصغيرة
- إدارة العلاقات العامة والرأى العام
- إدارة أخلاقيات المهنة
- أسس قانون العمل الموحد
- المتابعة والرقابة وتقييم الأداء
- إدارة الجودة الشاملة والأيزو
- السلوك الإنسانى والدوافع والتحفيز
- إدارة الوقت وإدارة الأزمات
- الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية وتقييمها
- مهارات التفاوض والتعاقد والتحكيم
- التخطيط الاستراتيجى
- إدارة فريق العمل الجماعى
- أسس التدريب والتنمية والإدارية
- مهارات العرض والتقديم
- مهارات صياغة النظم ولوائح العمل
- إدارة الصراعات والشائعات وضغوط العمل
- المدير المتميز/ والمدير المتفوق
- إدارة وتمويل الجمعيات الأهلية والخاصة
- مهارات الإدارة المحلية والشعبية
- إدارة الانتماء الوظيفى
- نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار
- تأمين المنشآت والأفراد والمعلومات
- إدارة الخدمة المتميزة للعملاء

التدرج الوظيفى:

- ١٩٩٦ حتى الآن	مدير الصندوق الاجتماعى للتنمية -	رئاسة مجلس الوزراء
- ١٩٩٦: ١٩٩٨	مستشار إدارة المواد البشرية والشئون القانونية	شركة مصر الخليج
- ١٩٨١: ١٩٩٥	مدير الشئون القانونية والموارد البشرية	وزارة الداخلية
- ١٩٧٥: ١٩٨١	رئيسا لقسم المواد البشرية	أكاديمية الشرطة
- ١٩٦٨ : ١٩٧٥	رئيسيا لقسم الشئون الإدارية	وزارة الداخلية

المجالات العلمية:

وأستاذ فى مجال التدريس والتدريب والبحوث والاستشارات فى الجهات الآتية : ـ

كليات التجارة: جامعة عين شمس ـ الأزهر ـ أسيوط.

كليات الحقوق: جامعة عين شمس ـ الأزهر ـ أسيوط

اكـاديـمـيـات: السادات للعلوم الإدارية ـ أكاديمية الشرطة ـ اكاديمية ناصر للعلوم العسكرية (كلية الدفاع الوطنى).

اجـهـزة : الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ـ جهاز الشباب والرياضة ـ

المنظمـات: المنظمة العربية للتنمية والإدارية ـ منظمة العمل العربية ـ اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ـ الجامعة العمالية

مـراكـز عـامـة: مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى ـ المركز القومى لدراسات الأمن الصناعى ـ مركز التنمية المحلية

مـراكـز خـاصـة: تيم - أراك ـ جيتراك ـ ميج ـ بيمك ـ ابروماك ـ منار للبترول ـ مداك ـ توتاليتى ـ ابتكس ـ أمد ايست ـ كوبر أند لابيراند

الـبـنـوك: بنك التنمية والائتمان الزراعى ـ بنك مصر ـ البنك الدولى

هـيـئـات: الهيئة العربية للتصنيع ـ القومية لمياه الشرب ـ القومية للبريد

المـعـاهـد: المعهد المصرفى ـ معهد الدفاع المدنى ـ معهد تدريب ضباط الشرطة.

الجـمـعـيـات: الجمعيات الأهلية والخاصة.

الـوزارات: المالية ـ الكهرباء ـ البترول ـ التنمية الإدارية ـ الشئون الاجتماعية ـ الثقافة ـ الداخلية ـ الصناعة ـ الإدارة المحلية.

الندوات والحلقات العلمية:

شارك فى الندوات والحلقات التى عقدتها الجهات العلمية السابقة وأهمها: ـ

ندوة الحلقة العلمية المتخصصة حول الاحتياجات التدريبية وأسس تحديدها.

- مناقشة موضوعات الندوة وعددها (١٣) بحث علمي.

- معهد الإدارة العامة. مسقط ١٠/٢/١٩٩٠ إلى ٢٤/١/١٩٩٠

ندوة انتظام الدوام والإنتاجية في القطاع الحكومي.

- مناقشة ١٢ بحث علمي - بمعهد الإدارة العامة بمسقط ١٩٩٠.

ندوة تطوير وسائل الإعلام على السلوك الإجرامي وأثره.

- بالتنسيق مع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض بأكاديمية الشرطة ٢٨/١٢/١٩٩٠

ندوة إدارة الأزمة في الأجهزة الحكومية.

- مناقشة الأبحاث العلمية المقدمة وعددها ٩ أبحاث - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ١٩٩١

البحوث والمقالات العلمية:

ألف واشترك في أكثر من ١٠٠ بحثا ومقالة في الجهات العلمية والمجلات العلمية المتخصصة.

المؤتمرات:

اشتراك في عدد ١٥ مؤتمر علمي ودولي أهمها: -

١ - المؤتمر العربي الأول حول حماية بيئة العمل من التلوث

من ٤/٧ مايو ١٩٩٢، منظمة العمل العربية - جامعة الدول العربية

٢ - إنتاجية المرأة العاملة في القطاع الحكومي - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - ١٩٩٢.

٣ - استراتيجية التغيير والتطوير لمنظمات الأعمال العربية - ويسكاد - ١٩٩٨.

٤ - ندوة التلوث البيئي وتأثيره على التنمية ٢ - ٢٠٠٠.

٥ - إدارة المؤتمر الثالث لتنمية الموارد بالجمعيات الخاصة ٣ - ٢٠٠٠.

٦ - المرأة والمشروعات الصغيرة ٤ - ٢٠٠٠.

٧ - التطوع في العمل الاجتماعي بين الواقع والمأمول.

المؤتمر السنوي الثالث لاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة ٢٠٠١.

الفهرس

الهيئة المصرية العامة للكتاب
ص. ب : ٢٣٥ الرقم البريدى : ١١٧٩٤ رمسيس
WWW. egyptianbook. org
E - mail : info @egyptianbook.org